



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

O Papel do Líder no Acolhimento e Integração do Colaborador: Contribuições para o Empenhamento Organizacional

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos

Maria Isabel da Silva

Orientadora: Prof^ª. Doutora Sandra Miranda

Presidente: Prof^ª. Doutora Diana Dias

Arguente: Prof. Doutor Artur Rocha Machado

Vogal: Prof^ª. Doutora Sandra Miranda

Índice Geral

<i>Índice de Figuras</i>	3
<i>Índice de Quadros</i>	4
<i>Resumo</i>	5
<i>Abstract</i>	7
<i>Agradecimentos</i>	9
<i>1. Introdução</i>	11
<i>2. Socialização Organizacional</i>	15
<i>2.1 - As Práticas de Socialização Organizacional</i>	20
<i>2.2 - Acolhimento e Integração</i>	25
<i>3. Liderança</i>	31
<i>3.1 - Conceito da Liderança</i>	31
<i>3.2 - Teorias da Liderança</i>	33
<i>3.2.1 - Princípios da Liderança Transformacional</i>	37
<i>3.2.2 - Princípios da Liderança Carismática</i>	38
<i>4. Empenhamento Organizacional</i>	40
<i>4.1 - Dimensões do Empenhamento Organizacional</i>	45
<i>4.1.1 - Empenhamento Afectivo</i>	46
<i>4.1.2 - Empenhamento Calculado</i>	48
<i>4.1.3 - Empenhamento Normativo</i>	49
<i>4.2 - Antecedentes do Empenhamento Organizacional</i>	50
<i>4.3 - Consequentes do Empenhamento Organizacional</i>	52
<i>5. Metodologia de Investigação</i>	56
<i>5.1 - Questão de Partida e Objectivos de Investigação</i>	56
<i>5.2 - Definição do Método – Estudo Quantitativo</i>	56
<i>5.3 - Instrumentos Utilizados</i>	57

5.4 - Amostra.....	62
5.4.1- Caracterização da Amostra.....	62
5.5 - Procedimento.....	64
5.6 - Procedimentos Utilizados na Análise de Dados	65
6. Análise e Discussão de Dados.....	68
6.1 - Análise Descritiva da Socialização.....	68
6.2 - Análise Descritiva da Liderança.....	70
6.3 - Análise Descritiva do Empenhamento.....	72
6.4 Correlação entre a Socialização e o Empenhamento.....	75
6.5 Correlação entre a Liderança e a Socialização.....	77
6.6 Correlação entre a Liderança e o Empenhamento.....	78
7. Conclusões	82
7.1 Limitações do estudo e pistas para investigações futuras	86
8. Referências Bibliográficas	89
Anexos.....	101
Anexo A.....	102
Anexo B.....	107
Anexo C.....	109

Índice de Figuras

<i>Figura 1 - Desenvolvimento das teorias da Liderança</i>	<i>34</i>
<i>Figura 2 – Distribuição dos indivíduos por género</i>	<i>62</i>
<i>Figura 3 – Distribuição dos indivíduos por idade</i>	<i>63</i>
<i>Figura 4 – Distribuição dos indivíduos por escolaridade</i>	<i>63</i>
<i>Figura 5 – Distribuição dos indivíduos por tempo de serviço</i>	<i>64</i>

Índice de Quadros

<i>Quadro 1 – Teste de Cronbach aplicado à Socialização</i>	<i>60</i>
<i>Quadro 2 – Teste de Cronbach aplicado à Liderança</i>	<i>61</i>
<i>Quadro 3 – Teste de Cronbach aplicado ao Empenhamento</i>	<i>61</i>
<i>Quadro 4 – Dimensões da Socialização: análise de amostra e desvio padrão.....</i>	<i>68</i>
<i>Quadro 5 – Dimensões da Socialização: análise de variância com o gênero</i>	<i>69</i>
<i>Quadro 6 – Dimensões da Socialização: análise de variância com a idade</i>	<i>69</i>
<i>Quadro 7 – Dimensões da Socialização: análise de variância com as habilitações literárias.....</i>	<i>69</i>
<i>Quadro 8 – Dimensões da Socialização: análise de variância com o tempo de serviço</i>	<i>70</i>
<i>Quadro 9 – Análise descritiva da Liderança</i>	<i>71</i>
<i>Quadro 10 – Liderança: análise de variância com a idade</i>	<i>71</i>
<i>Quadro 11 – Liderança: análise de variância com o gênero</i>	<i>71</i>
<i>Quadro 12 – Liderança: análise de variância com o tempo de serviço</i>	<i>71</i>
<i>Quadro 13 – Liderança: análise de variância com as as habilitações literárias</i>	<i>71</i>
<i>Quadro 14 - Análise descritiva do empenhamento organizacional</i>	<i>72</i>
<i>Quadro 15 - Empenhamento Organizacional: análise de variância com a idade</i>	<i>73</i>
<i>Quadro 16 - Empenhamento Organizacional: análise de variância com o gênero</i>	<i>74</i>
<i>Quadro 17 - Empenhamento Organizacional: análise de variância com tempo de serviço ..</i>	<i>74</i>
<i>Quadro 18 - Empenhamento Organizacional: análise de variância com a escolaridade</i>	<i>74</i>
<i>Quadro 19 - Empenhamento Organizacional: análise de médias com a escolaridade</i>	<i>75</i>
<i>Quadro 20 - Teste de correlação entre a Socialização e os vários tipos de Empenhamento..</i>	<i>76</i>
<i>Quadro 21 - Teste de correlação entre a Liderança as dimensões da Socialização</i>	<i>77</i>
<i>Quadro 22 - Teste de correlação entre a Liderança e os vários tipos de Empenhamento.....</i>	<i>78</i>

Resumo

Num ambiente em constante mutação e elevada competitividade, as organizações têm de estar preparadas para dar resposta à multiplicidade de novos desafios que se lhe colocam. Neste contexto, as políticas e as práticas de gestão de recursos humanos assumem um papel determinante na procura de soluções, nomeadamente ao nível do recrutamento dos colaboradores qualificados, dotados com as competências necessárias e motivados para contribuir com a sua acção para os objectivos organizacionais.

Umas das práticas determinantes de recursos humanos e sendo considerada como forte predictora do empenhamento organizacional é a Socialização. Nesse sentido, as organizações devem proceder ao planeamento de programas eficazes de Acolhimento e Integração tendo como objectivo principal a recepção dos novos colaboradores. Estes programas, vão ter um papel fulcral no desenvolvimento das competências necessárias para o bom desempenho da função, adaptação de normas, valores e práticas, bem como de procedimentos organizacionais, promovendo em simultâneo, a interacção com novos colegas e facilitando a sua adaptação (Mosquera, 2002; Taylor, 2002; Kim, Cable & Kim, 2005; Adenike, 2011).

Nas organizações onde se verifica uma correcta aplicação das práticas de recursos humanos verifica-se que os indivíduos estão mais satisfeitos nos seus locais de trabalho, denotando um maior desempenho no alcance dos objectivos estabelecidos pela organização, maior empenhamento com a sua função e consequentemente uma menor intenção de abandono.

Paralelamente, a Liderança vai ter um papel decisivo e fundamental nos programas de socialização, envolvimento e empenhamento dos colaboradores. Assim e aquando da entrada de novos colaboradores, o Líder irá ser o elo de ligação entre estes e a organização no sentido de promover e facilitar a adaptação à nova realidade organizacional, na transmissão de informações importantes e fundamentais, nomeadamente, normas, regras, valores e políticas organizacionais. Neste contexto, o Líder irá desenvolver os meios necessários no sentido de contribuir para um desempenho eficaz do recém-chegado, criando as competências necessárias para atingir a competitividade e as metas organizacionais, bem como o sucesso organizacional (Vadell & Ewing, 2011).

Este estudo tem como principal objectivo, avaliar em que medida o papel do Líder é determinante para a construção do Empenhamento Organizacional, através de práticas de socialização, nomeadamente no Acolhimento e Integração.

Nesse sentido, desenvolveu-se um estudo exploratório, no qual o universo da amostra engloba diversas actividades e categorias profissionais de várias organizações e de distintas realidades organizacionais. Para a recolha de dados utilizou-se o método quantitativo e recorreu-se ao instrumento do inquérito por questionário. A amostra da presente investigação foi elaborada com base nos inquéritos recebidos *on-line*, constituída por um total de 202 indivíduos.

Palavras-chave: Acolhimento, Integração e Socialização, Liderança, Empenhamento organizacional.

Abstract

Regarding an environment of constantly changing and highly competitive, organizations must be prepared to face these new challenges. Thus, the human resource policies have a key role in a way of helping to solve these challenges, mainly when choosing qualified employees with the necessary skills, committed to its function in a way of achieving organizational goals.

Therefore, Socialization is considered one of the determinant human resource practices and also considered as a strong predictor of organizational commitment. In this way, organizations should planning effective Induction programs with the main aim of receiving new employees. Those programs will have an extreme importance in developing the necessary skills for the correct performance of their function, adaptation of norms, values and practices as well as organizational procedures while promoting interaction with new colleagues and facilitating their adaptation (Mosquera , 2002; Taylor, 2002; Kim, Cable & Kim, 2005; Adenike, 2011).

In organizations where there is a correct implementation of human resources practices shows that employees are more satisfied in their work places, denoting higher performance in achieving the objectives set by the organization, higher commitment to their function and consequently a lower intention of resignation.

At the same time, Leadership will have a decisive and crucial role in socialization programs, while involving and having the commitment of their employees. Thus, when new employees are coming to the organization, the Leader will be the link between them and the organization in a way to promote and facilitate their adaptation to the new organizational, while communicating important information such as, norms, rules, values and organizational policies. In this context, the Leader will develop the way to contribute to effective performance of the newcomer, creating the necessary skills with the aim of achieving competitiveness and organizational goals and organizational success (Vadell & Ewing, 2011).

The main objective of this study is to evaluate how the leader role is crucial to the construction of Organizational Commitment, through socialization practices, mainly in the Induction.

In this way, it was developed an exploratory study in which the sample includes several activities and professions from various organizations and different organizational realities. For data collection, we used the quantitative method and used the questionnaire survey instrument. The sample of this research was based on the surveys received online of a total of 202 individuals.

Key-words: Induction; Socialization; Leadership; Organizational Commitment.

Agradecimentos

Este trabalho é o culminar de dois longos e intensos anos que me ajudou a crescer e a enriquecer pessoal e profissionalmente num espírito de partilha constante.

Agradeço em primeiro lugar aos meus Pais, que apesar de já terem “partido” sei o quanto iriam estar orgulhosos deste momento.

Quero dedicar este trabalho ao Luís pela ajuda e apoio incondicional; à Margarida, esperando ter contribuído com um incentivo para o seu percurso académico; à minha irmã, Leonor, minha eterna companheira de luta; à Cátia pelo encorajamento nos momentos difíceis e de desalento; à Dra. Maria do Céu Morgado, pela ajuda, apoio e disponibilidade para a realização desta dissertação.

Um agradecimento muito especial à minha Orientadora, Professora Doutora Sandra Miranda que contribuiu para a realização deste trabalho com a sua orientação, persistência, disponibilidade, rigor e sentido crítico.

Agradeço igualmente a todos aqueles que me acompanharam e apoiaram durante este percurso, principalmente aos meus amigos e colegas.

Por último quero agradecer a todos participantes deste estudo, uma vez que sem a sua contribuição este estudo não tinha sido possível nem teria qualquer sentido.

Introdução

1. Introdução

Perante um panorama de constante mutação e de elevada competitividade mundial, as organizações são obrigadas a um esforço permanente na melhoria contínua dos seus processos bem como têm de fazer uma aposta constante em recursos humanos motivados e empenhados para com o projeto organizacional e com elevado desempenho organizacional, tendo sempre como objectivo final a obtenção da vantagem competitiva. Segundo Allen (2006), para realizar este projecto, o gestor nos seus actos, nos seus passos, apela às ciências, aos seus resultados, aos seus métodos, sem perder de vista o essencial: aumentar a eficácia da empresa ou da organização, à qual ele se dedica.

Neste contexto, as práticas de gestão de recursos humanos podem dar um contributo importante para a prossecução dos objectivos das organizações, através de programas de Socialização para novos colaboradores. Destes programas, evidenciam-se o Acolhimento e Integração cujo objectivo é fazer o acompanhamento dos recém-contratados, contribuindo e facilitando a aculturação - aprendizagem da cultura organizacional (Cunha et al, 2010).

A socialização abrange aspectos relacionados com a aprendizagem da cultura organizacional (aculturação), das matérias específicas relacionadas com as funções a exercer, do ambiente político da organização e da linguagem típica do cargo e/ou organização. Implica mudanças nas competências, no conhecimento, nas capacidades, nas atitudes, nos valores e nos relacionamentos, e está associada a mudanças de quadros mentais que permitem aos indivíduos tomar sentido da envolvente e da sua relação com a mesma (Cooper-Thomas e Anderson, 2006).

Através das práticas de Gestão de Recursos Humanos, as organizações planeiam e estruturam as estratégias de socialização convergindo para os valores da organização e promovendo a interação entre colaboradores. Estes programas de socialização são um contributo importante para a aceitação das normas e políticas internas bem como a permanência dos colaboradores, reduzindo desta forma a taxa de *turnover* e custos com recrutamento e selecção.

Neste enquadramento, o Líder surge como um elemento fundamental, quer nos programas de socialização, quer no envolvimento, motivação e empenhamento dos colaboradores.

O significado da palavra Líder está associada a poder e, conforme a sua etimologia, significa “aquele que vai à frente”. Trata-se de um poder formal – o poder de dar ordens, de decidir, de exigir, etc.-, mas trata-se também de um poder informal, não substantivo, que se traduz na capacidade natural que alguém tem de influenciar os outros (...) que se caracteriza por alcançar os resultados desejados cativando os outros em vez de os manipular ou ameaçar (Lourenço, 2010).

Paralelamente, as organizações têm estratégias que visam aumentar o empenhamento dos colaboradores ganhando vantagem competitiva relativamente a outras empresas que não adoptam essas estratégias (Mowday, 1999). Assim sendo, o Empenhamento Organizacional tornou-se um construto de elevado interesse e importância para investigadores e gestores (Jenkins, 2009).

Este trabalho é de cariz exploratório, desenvolvido tendo por base método quantitativo, operacionalizado por via de inquéritos por questionário recebidos *on-line* no qual participaram 202 indivíduos. Como já foi referido anteriormente, objectivo principal é o de estudar o papel do Líder nas práticas de socialização e aferir o seu relacionamento com o empenhamento organizacional dos indivíduos que foram alvo do estudo. Para o efeito, foi utilizado a escala sobre socialização organizacional, adaptada a partir do modelo de Chao (1994), e a escala sobre o empenhamento organizacional adaptado a partir do “Organizational Commitment Questionnaire” (OCQ) proposto por Allen & Meyer (1997). Quanto à escala sobre a Liderança, foi construída especificamente para esta dissertação, suportado na fundamentação teórica sobre a temática da Liderança.

Assim sendo, esta dissertação encontra-se dividida da seguinte forma:

Após a introdução do trabalho, efectuamos a revisão de literatura dos temas e construtos chave do nosso trabalho, nomeadamente a Socialização, a Liderança e o Empenhamento Organizacional, nos capítulos dois, três e quatro, respectivamente. No capítulo cinco apresentamos a metodologia aplicada para execução deste estudo, enquanto no seis analisamos e discutimos os resultados do inquérito por questionário aplicado para esta dissertação.

As principais conclusões acerca deste trabalho, são apresentadas no capítulo sete onde se enunciam igualmente as limitações do estudo e onde são apresentadas pistas para investigações futuras avançando com propostas para novos estudos nesta área. São apresentadas igualmente sugestões operacionais para a gestão de recursos humanos.

Enquadramento Teórico

2. Socialização Organizacional

Não se pode dissociar Socialização, Acolhimento e Integração, cuja utilização é susceptível de causar alguma confusão. Apesar de independentes, estes três conceitos estão interligados, sendo considerados agentes potenciadores do desenvolvimento da ligação do indivíduo à organização. Neste trabalho vamos procurar evidenciar quais os elementos que estão abrangidos por estes conceitos numa perspectiva indivíduo-organização, e consequente adaptação, quando se pretende atingir o sucesso organizacional.

A socialização organizacional pode ser definida como o processo de integração do indivíduo enquanto ser social e parte integrante de uma determinada organização, ou seja, contribui para a orientação, clarificação do papel do recém-chegado à organização, bem como contribui para atenuar a ansiedade que está sempre implícita neste momento. Já a nível organizacional, o facto de haver programas de socialização preparados e estruturados, garante a passagem de informação e valores que a organização quer fazer chegar aos novos colaboradores.

Numa perspectiva individual, os resultados incluem a aquisição de experiência profissional, o sentimento de pertença a uma organização e a um grupo, o desenvolvimento pessoal, a satisfação e o aumento do seu potencial de empregabilidade. Na perspectiva da organização, é esperado que a socialização tenha contribuído para formar um profissional adaptado e empenhado na melhoria e no progresso organizacional (Cunha et al., 2003).

Assim, a socialização é o processo através do qual o indivíduo aprende os valores, as competências, os comportamentos esperados e o conhecimento social essencial para assumir um papel organizacional e participar como membro pleno da organização (Louis, 1980), tornando-se claro o seu papel/função no contexto organizacional, paralelamente com a construção de uma rede de relações que funcionará como rede social de suporte.

Para a psicologia social, a socialização é o processo através do qual a sociedade transmite as suas regras e costumes aos seus membros. A principal socialização surge na primeira infância, cujos principais agentes são a família e a escola. No entanto, e ao longo de toda a vida, o indivíduo vai-se socializando sendo sempre um processo dinâmico e interactivo onde se adquire o direito de entrar e permanecer num grupo social (Gleitman, 1999; Monteiro &

Santos, 1999; Borges & Albuquerque, 2004). Todo o processo de socialização é considerado um processo permanente e contínuo ao longo da vida de um indivíduo, no qual se inclui tanto a sua autonomia como a sua experiência, conduzindo à adaptação do seu meio ambiente

Já em contexto organizacional, pode entender-se a socialização como um processo dinâmico que começa ainda antes da admissão dos indivíduos na organização, através da informação e da imagem que estes formam aquando das fases de recrutamento e selecção, seja através dos entrevistadores, seja através de informações disponíveis em “sites” ou constantes nos anúncios de recrutamento, seja mesmo através de contactos com outros membros da organização. O processo de socialização começa ainda aquando da fase de recrutamento e selecção do candidato, prosseguindo com o Acolhimento e Integração e prolongando-se ao longo da vida profissional do colaborador na organização (Mosquera, 2002). Assim, e na esteira do contributo de Feldman (1981), pode assumir-se que ela incorpora, por um lado, a aquisição de um conjunto de comportamentos apropriados por parte dos colaboradores. Por outro lado, o desenvolvimento e aquisição de competências relacionadas com o trabalho e, finalmente, o ajustamento à cultura organizacional, valores e normas do grupo.

As práticas de socialização organizacional levam os indivíduos a apresentar níveis de auto-eficácia superiores, uma vez que com mais informação, adaptam-se mais facilmente ao seu novo papel, percebem os seus deveres, sentem-se preparados para desempenhar as suas tarefas e para estabelecer uma relação afectiva com os pares, reduzindo o grau de ansiedade e incerteza. Como resultado do sentimento de segurança e de auto-eficácia, evidenciam um maior empenhamento para com a organização, com a função, mais satisfeitos e com menor intenção de *turnover* (Louis, Posner & Powell, 1983; Fisher, 1986; Ucho et al., 2012).

Através do seu estudo, Mowday (1982) concluiu que as atitudes e os comportamentos na pré-entrada afectariam todo o processo de socialização e os seus resultados, enfatizando o papel da imagem que a empresa passa para o exterior através dos media, a presença em Feiras de Emprego e a intervenção da área de Recrutamento e Selecção no processo de avaliação e contratação. Os resultados da investigação confirmam ainda que a antecipação influencia o entusiasmo do recém-chegado para participar no processo de socialização e, conseqüentemente, a sua adaptação à organização. Assim e terminado o processo de recrutamento e selecção, a organização faz o planeamento da entrada do novo colaborador cujo objectivo principal é a sua eficácia – fase

de Acolhimento. O processo de entrada é um processo complexo, havendo uma correspondência entre as expectativas individuais e a capacidade da organização em satisfazer as mesmas, bem como a interligação entre as capacidades individuais e as exigências da função.

A importância do processo de socialização evidencia as razões pelas quais as organizações adoptam vários procedimentos aquando da entrada de novos colaboradores, tendo por objectivo promover a adaptação entre o indivíduo e a organização. O modo como as organizações recebem os colaboradores nos primeiros tempos de actividade, permite a estes saber o que é esperado do seu desempenho bem como perceber qual a sua adaptação à organização (Feldman, 1976, Schein 1978, Van Maanen, 1979; Kim & Kim, 2005).

Antes de entrar numa determinada organização, os novos colaboradores criam expectativas, sobre a cultura da organização, a função que irão desempenhar, a sua chefia e sobre os seus colegas. Aquando da sua entrada, o colaborador vai percepcionar a realidade da organização, vai perceber quais são os aspectos valorizados, os que não são valorizados e os que são punidos. Desta forma, o indivíduo percebe quais as competências necessárias ao exercício da sua função, qual é a cultura organizacional e compreende o que dele é esperado (Feij, 1998), apercebe-se igualmente que a organização utiliza um conjunto de práticas e políticas de reforço cujo objectivo é o desenvolvimento de comportamentos desejáveis e diminuição dos comportamentos indesejáveis (Porter, Lawler & Hackman, 1987).

À medida que os indivíduos obtêm informação acerca do seu ambiente de trabalho e recebem *feedback* relativamente ao seu desempenho, o grau de incerteza tende a diminuir e identificam o seu lugar na organização (Miller & Jablin, 1991; Kim, Cable & Kim, 2005). De facto, quando os indivíduos se adaptam com sucesso ao seu papel e ambiente, a probabilidade de abandonarem a organização é substancialmente menor (Wanous, 1980).

Contudo, aquando da entrada na organização há indivíduos que vão com expectativas irrealistas, podendo-se traduzir em que muitas das atitudes inicialmente favoráveis ao trabalho e à organização vão diminuindo ao longo do tempo (Furnham, 1997). Há, no entanto, alguns aspectos que são considerados elementos facilitadores do processo de entrada dos novos colaboradores, nomeadamente: informação realista correspondendo expectativas adequadas;

promoção de modelos que permitam demonstrar ao novo colaborador os comportamentos adequados e esperados; fornecer apoio e segurança (Wanous, 1992; Furnham, 1997). São igualmente registados elevados níveis de stress e ansiedade nos novos colaboradores, sobretudo porque não possuem rotinas confortáveis para interagir com os outros elementos da organização e prever respostas, bem como uma falta de identificação com as actividades que se desenvolvem na organização (Van Maanen & Schein, 1979).

Com o objectivo de “suavizar” a entrada dos recém-contratados, o processo de socialização organizacional permite a adaptação do indivíduo à organização (ajustamento da pessoa-organização) bem como a adaptação do indivíduo à função que irá desempenhar (ajustamento da pessoa-função). Relativamente ao ajustamento pessoa-organização, a organização assegura a continuidade dos seus valores e das suas normas, levando os novos colaboradores ao alinhamento entre as suas características e as características da organização (June & Mahmood, 2011). No que diz respeito ao ajustamento da pessoa-função, e decorrente do alinhamento das características do novo colaborador com a organização, este irá conhecer melhor a sua função, havendo deste modo, uma maior compatibilidade entre as expectativas e competências do indivíduo e as características e exigências da nova função (Kristof, 1996; Mosquera, 2002; Hamid & Yahya, 2011).

Estudos que incidem sobre o ajustamento pessoa-organização e dos efeitos daí decorrentes (por exemplo, Scroggins, 2008) destacam a melhoria nos níveis de satisfação, aumento do empenhamento organizacional, diminuição de stress, redução de conflitos e redução da intenção de abandono da organização. Por outro lado, quando existe um não-ajustamento do colaborador com a “essência” da organização, surge a inadaptação, conflitos, desconforto e aumento da intenção de abandono da organização. Ao se efectivar uma situação de abandono, esta pode ser traduzida numa perda de investimento feito pela organização tanto a nível do recrutamento e selecção, bem como da formação já ministrada aos recém-contratados.

A literatura que se debruça sobre socialização organizacional, tem-se focado principalmente nos novos colaboradores assim como nos processos utilizados para os tornar membros efectivos da organização. No entanto, Schein (1971) e Ashforth & Saks (1996) descrevem a socialização como a necessidade de novas aprendizagens que se criam sempre que o indivíduo passa por três dimensões organizacionais: funcional, hierárquica e de inclusão

(movimentação de uma função mais periférica para uma mais próxima do negócio). À medida que um indivíduo se move nas dimensões organizacionais, irá haver necessidade de nova aprendizagem. Se se fizer uma avaliação numa perspectiva individual, estas mudanças implicam aprendizagem e socialização em diferentes áreas da nova função. O colaborador que mantém a mesma função tem menor probabilidade de atravessar as diferentes dimensões organizacionais, no entanto o que muda de função dentro da mesma organização atravessa poucas mudanças. Já para o indivíduo que muda simultaneamente de função e de organização estará sujeito a sofrer alterações em todas as dimensões organizacionais.

Desta forma e num contexto de mudança, a ansiedade e a incerteza aplicam-se tanto à admissão de novos colaboradores, como em situações de promoção, transferência interna (entre departamentos ou empresas pertencentes a um mesmo grupo) e a eventuais reclassificações ou reconversões profissionais (Mosquera, 2002). Assim, a existência e a promoção do processo de socialização organizacional deverá ocorrer sempre que se verifiquem alterações tanto a nível funcional e hierárquico, como ao nível de responsabilidade da função exercida pelo indivíduo, sendo a socialização organizacional entendida como tendo um carácter contínuo e permanente, acompanhando sempre a carreira do colaborador.

Há igualmente que referir que a literatura sobre a socialização organizacional não tem sido consensual, ou seja, apresenta posições teóricas discordantes. Alguns investigadores (como por exemplo, Moreland & Levine, 2001) sugerem que a socialização tem pouco impacto organizacional, enquanto outros investigadores (Saks & Ashford, 2000) defendem que devido ao facto do processo de socialização ser feito de modo consistente, vai atenuar as diferenças individuais enquanto antecedentes da adaptação dos novos colaboradores. A socialização poderá ser um mediador crítico entre as práticas de Recursos Humanos e os comportamentos organizacionais. A relação entre a formação e as práticas de integração e os respectivos resultados, nomeadamente a satisfação e o desempenho podem depender do modo como estas práticas socializaram o indivíduo ao seu papel dentro da organização. Por conseguinte, o modo como um indivíduo aprende e assume um papel específico dentro da organização pode servir como um indicador fundamental para perceber o comportamento de um indivíduo e o seu futuro desempenho (Jones, 1986; Chao et al., 1994; Saks, 1995; Ashford & Black, 1996; Holton & Russell, 1997; Kim, Cable, & Kim, 2005).

Em síntese, a socialização debruça-se sobre o estudo do conteúdo e do processo através do qual um colaborador se adapta a uma determinada função numa organização, e onde se apela à intervenção de ambos os intervenientes: organização e colaborador, procurando a integração com sucesso de ambas as partes.

2.1 . As práticas da Socialização Organizacional

As práticas de socialização organizacional consistem no modo em como as organizações estruturam as experiências dos indivíduos que incorporam a organização ou realizam a transição de uma função para a outra (Van Maanen & Schein, 1979), adaptando o tipo de informação a que o novo colaborador fica sujeito, verificando qual a fonte e analisando o grau de dificuldade que o recém-chegado possa sentir ao aceder a essa mesma informação. Consequentemente estas práticas de socialização, tornam-se importantes preditoras de como os indivíduos respondem e se adaptam ao seu novo ambiente (Jones, 1986).

Van Maanen & Schein (1979) identificaram seis dimensões das práticas de socialização organizacional: Colectivas vs Individuais; Formais vs Informais; Série vs Isoladas; Investidura vs Despojamento; Fixas vs Variáveis e Sequenciais vs Aleatórias.

As práticas Colectivas vs. Individuais referem-se à socialização em grupo ou individual, sendo que a opção pela socialização colectiva apresenta argumentos económicos bastante vantajosos, nomeadamente poupança de tempo e dinheiro, promovendo a partilha de experiências, ajuda mútua e o desenvolvimento de uma rede de relações. No entanto, este tipo de socialização apresenta o risco de promover o desenvolvimento de grupos resistentes às práticas de socialização da organização (Mosquera, 2002). No que concerne, à socialização individual esta leva a que o colaborador passe por um processo de aprendizagem adaptado à sua pessoa e à especificidade da sua função, obtendo respostas mais concretas em contexto real.

As práticas Formais vs. Informais são programas estruturados de orientação dos novos membros, em contexto de trabalho. Relativamente às práticas formais, os novos colaboradores são acolhidos através de um programa específico, estruturado e preparado para o efeito.

Quanto às práticas informais, são caracterizadas pela formação *on the job* onde o indivíduo é colocado imediatamente no seu local de trabalho sendo recebido informalmente pelos novos colegas, aprendendo o essencial da função. A informação que é passada ao novo colaborador é pouco estruturada tendo origem em diferentes fontes e é influenciado pelos colegas com quem interage, o que pode levar que tanto os valores como as normas não sejam transmitidos da forma mais correcta. Assim e devido ao facto do indivíduo estar sujeito à influência do grupo, não há garantia para a organização que este processo esteja a decorrer da melhor forma e a ir de encontro à cultura vigente na organização (Mosquera, 2002).

Apesar das estratégias formais, terem o mérito de contribuir para reforçar e preservar a cultura organizacional, podem no entanto, dificultar a passagem das aprendizagens para outros contextos organizacionais. Além desta desvantagem, este tipo de estratégias podem provocar a ocorrência de fenómenos de isolamento social, bem como a criação de maiores níveis de tensão ao colaborador recém-chegado. No entanto, as estratégias informais apresentam igualmente desvantagens uma vez que é o próprio indivíduo tem que aprender qual o seu papel dentro da organização, contribuindo, desta forma, para gerar alguma ansiedade para o próprio.

A socialização em Série vs. Isoladas, caracteriza-se pelo modo como os novos colaboradores são preparados pelos membros da organização para assumir funções similares às suas. As práticas em série proporcionam informação e orientação reduzindo o grau de incerteza na função. No que concerne ao nível das práticas isoladas, não existe a passagem de informação nem a presença de um colega mais experiente que possa aconselhar na execução das actividades nas suas áreas de intervenção, pelo que estimula o novo colaborador a procurar melhorar o seu papel por forma a aumentar a qualidade do serviço.

Deste modo, a socialização em Série permite manter a continuidade e a preservação da cultura organizacional, proporcionando aos novos colaboradores modos de conduta previamente estabelecidos, no entanto, estas práticas poderão contribuir para a estagnação da organização. Por seu lado, as práticas Isoladas estimulam a criatividade e o espírito inovador dos novos colaboradores, aproveitando as novas experiências, visões e orientações que trazem consigo. Estas últimas práticas apresentam a desvantagem de gerar grande ansiedade ao novo trabalhador na medida em que este desconhece a forma típica e adequada de se comportar na organização (Mosquera, 2002).

Relativamente às práticas de Despojamento, as experiências anteriores são desvalorizadas e as características do colaborador estão em segundo plano numa tentativa de facilitar a sua socialização. Já na Investidura, as características individuais do colaborador são valorizadas e as experiências anteriores são consideradas, caso elas se coadunem com os valores organizacionais. As práticas de Investidura são importantes quando o recém-chegado traz competências relevantes para a organização. Em grupos profissionais específicos, geralmente fechados e em determinados contextos organizacionais as práticas de despojamento revelam-se como as mais indicadas (Mosquera, 2002).

No que concerne às práticas Fixas, é dada informação prévia sobre o tempo necessário para completar cada estágio do processo de socialização, sendo esta informação transmitida, assim que o colaborador entra na organização. Deste modo, o tempo de socialização é padronizado, possuindo início e fim determinados. As estratégias fixas, por serem mais previsíveis, sugerem maior segurança e permitem ao indivíduo perceber a socialização como um todo. Contudo, por se basearem em concepções rígidas do desenvolvimento, limitam a flexibilidade do processo, afastando a possibilidade de adequação de programas a colaboradores com características diferentes, nomeadamente a experiência profissional. Deste modo, as estratégias Variáveis dão maior flexibilidade à organização, embora corram o risco de gerar confusão e incerteza no indivíduo (Mosquera, 2002). Enquanto nas dimensões Fixas o processo de socialização está devidamente planeado e calendarizado, verifica-se o oposto nas estratégias Variáveis onde o processo de socialização não é padronizado, não tem um início e um fim previamente definido, dependendo do grau de desenvolvimento apresentado pelo recém-chegado.

As práticas Sequenciais representam a estruturação dos estágios de aprendizagem, aquando da entrada do colaborador na organização, tendo como objectivo principal a passagem de informação explícita e sequencial das várias fases do processo de socialização. Contudo, nas práticas Aleatórias os estágios de formação não são definidos à partida, podendo apresentar o risco do novo colaborador se sentir pressionado para avançar para estágios superiores sem que se sinta devidamente preparado (Mosquera, 2002). Em contexto organizacional deverão ser avaliadas as necessidades de aprendizagem levando a que o colaborador evolua gradualmente, ou seja, de aprendizagens mais simples para níveis de aprendizagem mais complexas.

Jones (1986) converteu estas seis dimensões em três categorias do processo de socialização: Contexto (abrange as práticas colectivas vs individuais; formais vs informais); Aspectos Sociais (Série vs isoladas; Investidura vs Despojamento) e de Conteúdo (Fixas vs variáveis; Sequenciais vs aleatórias).

Kim, Cable & Kim, (2005) confirmaram a teoria de Jones (1986) uma vez que consideraram que a adopção de estratégias colectivas, formais, em série, de investidura, fixas e sequenciais estimulam uma socialização institucionalizada, ou seja, a organização planeia um conjunto de actividades sistemáticas cujo objectivo principal é a redução da incerteza, insegurança e desconforto sentidos pelos recém-contratados. As experiências de trabalho estruturadas que reduzem a ambiguidade, encoraja os colaboradores a aceitar de modo passivo os papéis organizacionais e manter a cultura vigente (Jones, 1986; Ashforth & Saks, 1996; Bauer et al., 1998; Kim, Cable & Kim, 2005). Contudo, se a organização apostar num processo individual, informal, isolado, de despojamento, variável e aleatório promove uma socialização individualizada que, por ser menos estruturada, aumenta a ambiguidade e encoraja os indivíduos a desafiarem a cultura instaurada e a desenvolverem as próprias abordagens dos seus papéis e situações organizacionais (Jones, 1986; Bauer et al., 1998; Kim, Cable & Kim, 2005).

A socialização organizacional mostra a influência que a organização tem na aprendizagem do colaborador. Vários estudos têm evidenciado o modo como os colaboradores representam um papel crucial e bastante activo em todo o processo, através da acções de procura de informação e do estabelecimento das relações internas para se adaptarem a cultura organizacional (Morrison, 1993; Ashford & Black, 1996; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003).

A realização de vários estudos demonstraram que as diferenças individuais têm influência directa no processo de socialização organizacional. Assim sendo, a auto-eficácia é considerada uma das variáveis de carácter individual mais presentes na literatura, ou seja, a capacidade de desempenhar com sucesso determinadas tarefas e comportamentos (Saks, 1995). Por seu lado, Jones (1986) evidencia que os efeitos das tácticas de socialização são moderadas pela percepção de auto-eficácia e Saks (1995) vai mais longe ao afirmar que os efeitos da formação no período da socialização são moderados pela percepção de auto-eficácia. Salienta-se ainda que os efeitos da informação sobre a função e organização na

percepção de auto-eficácia são mediados pela redução de incerteza e ansiedade (Bandura, 1986; Miller & Jablin, 1991; Saks, 1995).

A eficácia dos programas de socialização pode depender da medida em que reforçam a percepção de auto-eficácia dos novos colaboradores. Este facto pode ainda explicar porque é que os indivíduos têm diferentes reacções aos mesmos processos de socialização (Wanous & Colella, 1989; Saks, 1995).

Outra variável que tem sido incluída na investigação da socialização organizacional é a proactividade, que se pode manifestar através da procura de informação (Morrison, 1993) na tentativa de redução do stress (Katz, 1985; Nelson & Quick, 1991; Saks, 1995). As actividades proactivas em que os colaboradores se envolvem, variam de acordo com o desejo de controlo (Ashford & Black, 1996), variando entre as tácticas de socialização e a adaptação do indivíduo à organização.

Num estudo realizado por Gruman et al. (2011), demonstra que a personalidade é predictora da preferência das tácticas de socialização e da intenção da proatividade por parte do novo colaborador. Em particular, os indivíduos com personalidade reservada preferem tácticas de socialização institucionalizada, enquanto indivíduos com personalidade extrovertida, independentemente da táctica de socialização, demonstram elevadas taxas de proatividade quando começam um novo trabalho.

A correspondência entre a formação e as atitudes no trabalho suportam a crescente ênfase na formação formal enquanto parte integrante do processo de socialização (Feldman, 1989; Saks, 1995). De igual modo, havendo atitudes positivas e um aumento na percepção de autoeficácia que resultam da formação durante a socialização, promovem o incremento da taxa e a velocidade da socialização dos colaboradores recém-chegados, bem como podem ter efeitos duradouros em futuras atitudes e comportamentos (Reichers, 1987; Tannenbaum et al., 1991; Saks, 1995).

Deste modo, o processo de socialização tem um papel determinante na integração tanto nos objectivos individuais como organizacionais, podendo mesmo ser considerado o grande

alavancador para o envolvimento do novo membro para com a organização e para os objectivos organizacionais.

2.2 . Acolhimento e Integração

Independentemente das nomenclaturas e tipos de caracterização que os autores que se dedicam ao estudo desta temática fornecem, é fundamental isolar nesta abordagem a importância do acolhimento e da integração.

Uma das fases mais críticas da vida organizacional é precisamente a entrada na organização. Ao longo deste período, o novo membro conhece a organização e faz a sua adaptação. O conceito de adaptação inclui conhecimento, confiança, motivação para desempenhar o papel organizacional e empenhamento com a organização e seus objectivos (Nicholson, 1984; Ashford & Taylor, 1990; Hulin, 1991; Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). Nesta altura surge em simultâneo, o relacionamento interpessoal, uma vez que se reconhece, em contexto organizacional, que tanto o êxito como o fracasso individual, depende largamente das interacções sociais que cada indivíduo estabelece desde o primeiro dia da sua admissão (Mosquera, 2002).

Pode-se dizer que o Acolhimento é um programa formal, sendo aplicado de um modo colectivo e no momento da entrada do colaborador na organização. Neste programa, o objectivo é dar a conhecer a organização, ou seja, a organização disponibiliza a sua história e a sua cultura, bem como disponibiliza informação detalhada sobre a missão, visão, valores e princípios estratégicos definidos pela gestão. O Acolhimento pode ser definido como o processo através do qual o indivíduo aprende os valores, as competências, os comportamentos esperados e o conhecimento social essencial para assumir um papel organizacional e participar como membro pleno da organização (Peretti, 2001; Mosquera, 2002; Cunha, 2010).

Numa perspectiva organizacional, a importância desta prática de Recursos Humanos reflecte-se em numerosos estudos que revelam que colaboradores recentemente contratados são os que estão mais susceptíveis ao *turnover*. Este *turnover* imediato é dispendioso, porque os indivíduos saem antes de permitirem o retorno em desempenho de investimentos em recrutamento, selecção e formação (Kammeyer-Mueller & Wanberg, 2003). Assim, e com o objectivo de evitar os custos que uma situação de *turnover* acarreta, é necessário preparar o acolhimento e integração do novo colaborador e de toda a equipa que vai trabalhar

directamente com o mesmo. Uma integração inicial efectiva é um contributo importante no reforço da motivação de permanência de colaboradores que, de outra forma, se sentiriam tentados a deixar a organização (Taylor, 2002).

Avaliando numa perspectiva individual, o facto de o novo colaborador ter de se adaptar a um novo ambiente, interiorizar novos procedimentos e terminologias enquanto se constróiem relações com colegas é um processo pesado, confuso e cansativo. Para alguns indivíduos, a transição para o trabalho é difícil de suportar, dado que nunca tiveram experiências prévias semelhantes, através das quais possam construir um quadro de referência. Desorientação, depressão e aborrecimento são comuns quando o cenário real fica aquém do cenário expectável. Existe, conseqüentemente, a necessidade das organizações providenciarem suporte contínuo, o máximo de informação possível acerca da função, esclarecendo o que é esperado do indivíduo e explicando o papel desempenhado pelos outros colaboradores na organização (Taylor, 2002).

O facto das organizações estabelecerem programas de acolhimento e integração bem como de tarefas interdependentes determinam a frequência de interacção do indivíduo com a organização, ao mesmo tempo que o novo elemento e os restantes colaboradores podem manifestar características que promovem proactividade, nomeadamente no desenvolvimento de relações entre pares e entre chefias.

Normalmente, o Acolhimento é um programa que tem uma aplicação colectiva no momento de entrada na organização, numa altura em que os novos colaboradores têm maior incerteza e ansiedade devido ao facto de estarem num ambiente desconhecido (espaço, pessoas, cultura). Este programa incide sobre um período relativamente curto (1 a 4 semanas) e funciona como o veículo de apresentação da organização e inculcação dos seus valores, normas e objectivos (Mosquera, 2002; Peretti, 2001).

O programa de Acolhimento pode ser diferenciado de acordo com o contexto onde este é aplicado, na organização ou na equipa. O Acolhimento envolve várias fases, nomeadamente a disponibilização de informação detalhada relativa ao pacote salarial e às oportunidades de carreira ou de desenvolvimento pessoal e profissional dentro da organização; a entrega de um manual de acolhimento que apresenta a história da organização, missão, objectivos

estratégicos e valores; a disponibilização do organigrama; visita às instalações, tendo como objectivo a promoção do conhecimento da disposição das diferentes áreas da organização; a apresentação da intranet e das suas funcionalidades; a disponibilização de informação relativa à segurança e higiene no trabalho, às normas e procedimentos (Mosquera, 2002; Peretti, 2001).

O Acolhimento no local de trabalho ou na equipa é mais específico, englobando: apresentação do posto de trabalho; apresentação à equipa e aos colegas da área onde está inserida, apresentação a interlocutores com quem terá contacto permanente; visita a locais estratégicos, por exemplo, gabinete da chefia directa, local de repouso, cafetaria e cantina); a disponibilização de informação importante para a realização da função (ficheiros, bases de dados partilhadas); a indicação da localização do economato; a disponibilização de contactos indispensáveis para a resolução de problemas informáticos, de logística, entre outros (Mosquera, 2002; Peretti, 2001).

A Integração é o processo inicial de acolhimento e boas vindas de um novo empregado inserindo-o na organização e encetando a sua familiarização com a cultura e as operações organizacionais (Cunha, 2010). Pode-se afirmar que enquanto o Acolhimento está orientado para dar a conhecer a organização e as suas políticas, a Integração está orientada para a função, uma vez que o objectivo principal é a adaptação e envolvimento do colaborador recém-chegado.

O processo de integração está associado a sentimentos de insegurança, instabilidade e ansiedade por parte dos indivíduos (Ashford & Black, 1996). Assim sendo, cria-se a necessidade do colaborador reduzir esta percepção, levando-o a desempenhar um conjunto de acções visando a superação desta percepção e o sentimento de desconforto (Fisher, 1986; Ashford & Black, 1996; Kim, Cable & Kim, 2005).

Existem dois tipos de processos de integração: formais e informais. No programa de orientação formal, a organização tem a possibilidade de facultar aos seus colaboradores orientações alinhadas com as suas políticas de pessoal e as suas estratégias. Os programas informais resultam das interacções quotidianas entre o novo elemento e os restantes membros da organização. A qualidade dos programas de socialização podem influenciar as atitudes e comportamentos dos seus colaboradores levando-os ao desempenho e eficácia organizacional

e ao mesmo tempo à sua retenção na organização contribuindo para uma redução da taxa de *turnover*.

Para Peretti (2001), o período de integração dura mais do que o simples período de acolhimento, correspondendo a um acompanhamento personalizado durante um largo período (3-12 meses). Este programa está direccionado para o contexto de trabalho mas também para a função, uma vez que o objectivo principal é garantir a adaptação e o envolvimento do colaborador à organização e à função. Nas práticas de integração incluem-se: a sessão de Acolhimento, que poderá ser presencial ou/e *e-learning*; entrevistas regulares de acompanhamento; identificação de um responsável pela Integração, que poderá ser um representante do departamento dos Recursos Humanos, bem como um tutor ou ainda um elemento da equipa; participação em reuniões, almoços, lanches e festas da equipa e da organização (Peretti, 2001; Mosquera, 2002).

Durante o período de integração, existem vários agentes que poderão influenciar o processo de aprendizagem dos novos colaboradores, dependendo da função e da fase do processo socialização. A influência destes agentes pode ocorrer de um modo formal (instruções, formações e descrições da tarefa) ou informal (contacto com os colegas, superiores e subordinados) (Feij, 1998). Por vezes, as organizações não atribuem importância e valor à dimensão informal do processo de integração e acolhimento, no entanto, os processos de socialização não se revelam garantidos somente pela via formal, verificando-se mesmo que a componente informal é de extrema importância, uma vez que em todo o processo de acolhimento e integração, existe uma forte componente de informalidade, assente nas interacções entre os diferentes agentes organizacionais, destacando-se colegas, chefias e tutores. Estes agentes de socialização revelam um papel crítico e fundamental para que todo o processo de acolhimento e integração seja conduzido com sucesso.

Os colegas funcionam como um elemento importante na socialização dos novos elementos uma vez que partilham perspectivas semelhantes. São igualmente estes membros que ensinam e transmitem aspectos informais relacionados com o trabalho, assumindo um papel preponderante nas tarefas a serem desempenhadas.

Com o objectivo de haver uma maior interacção entre antigos e novos elementos da organização, essa interacção é diária, acompanhada de proximidade física e de interdependência de tarefas. Deste modo, o simples facto de haver uma interacção diária com os colegas faz com estes sejam os agentes de socialização que se revelam geralmente mais disponíveis, fazendo com que sejam considerados um dos elementos mais importantes para uma socialização eficaz (Trice & Beyer, 1993).

Quando se faz a integração de um novo elemento na organização, constitui por si só uma mudança na organização, podendo provocar alguma instabilidade e gerar atitudes de desconfiança tanto por parte de colegas como de chefias, muitas vezes receando que o novo colaborador possa vir a interferir com as expectativas de carreira dos colaboradores já existentes. No entanto, pode haver alguns ambientes hostis, onde são criadas atitudes de antipatia para com o novo colaborador podendo contribuir para que este se sinta discriminado e em situações extremas, que o leve a sair da organização. Tendo por objectivo evitar os custos elevados que uma situação de *turnover* comporta, é necessário preparar e planear o acolhimento e integração do novo colaborador e da restante equipa, de modo a evitar incerteza, ansiedade e conflito. Já no que concerne aos tutores, e enquanto autoridade formal, vão inevitavelmente influenciar o novo colaborador uma vez que são responsáveis pela avaliação e comunicação de objectivos estabelecidos ao novo elemento. Neste sentido, funcionam como um modelo e fonte de informação primordial para o novo membro (Feij, 1998).

Normalmentes os tutores são escolhidos por serem considerados elementos organizacionais experientes e seniores, indo ajudar os novos colaboradores a desenvolverem competências técnicas e pessoais. Os tutores, são por isso considerados, agentes importantes no que concerne à transmissão de informação relativa ao domínio organizacional, desempenhando um papel crucial como fonte interpretativa de aspectos relacionados com a própria organização (Louis, 1990; Feij, 1998). Assim, as suas informações irão contribuir para que o novo colaborador siga as estratégias mais adequadas de modo a atingir os objectivos organizacionais, eliminar eventuais erros, bem como, ao promover suporte afectivo e emocional vai contribuir para ajudar o novo elemento a ultrapassar, a ansiedade e a insegurança inicial. Uma outra função do tutor é o facto deste ser um elemento facilitador da integração do novo colaborador, fazendo a sua apresentação nos vários departamentos e restantes colaboradores da organização e facilitando ao mesmo tempo, a sua integração ao

nível do relacionamento interpessoal já existente na organização. O processo de socialização é um processo de adaptação que se dá nos dois sentidos e não pode ser uma intenção de adaptação unidireccional. Assim sendo, dá-se uma procura clara de ajustamento recíproco numa relação de compromissos e cedências mútuas, com vista à integração dos objectivos individuais e organizacionais (Mosquera, 2002).

Concluindo, da discussão encetada e embora a literatura existente seja parca ou pouco clara, é para nós evidente que os líderes organizacionais – enquanto modelos de comportamento e protótipos da cultura organizacional (Feldman, 1981; Schein, 1985) ocupam um papel chave no momento da socialização, acolhimento e integração organizacional e que os colaboradores que estão bem socializados no seu papel organizacional têm melhores resultados no trabalho, são mais adaptáveis, têm uma maior consciência da identidade pessoal e organizacional, estão mais satisfeitos e denotam um maior empenhamento organizacional (Reichers, 1987; Chao, 1994).

3. Liderança

3.1 . Conceito de Liderança

No actual contexto organizacional, as mudanças podem ser súbitas e complexas, exigindo que as organizações estejam preparadas para fazer face as novas situações, ou seja, formar e preparar os seus colaboradores de modo a poderem lidar com novas e inusitadas realidades. Perante este paradigma, considera-se que o sucesso das organizações depende tanto da qualidade dos seus recursos humanos como da sua correcta liderança.

Quando se procura uma definição de liderança temos que ter em consideração várias dimensões, a influência que o líder pode desenvolver junto dos seguidores e que está inevitavelmente associada ao poder que consegue adquirir, à confiança, credibilidade e reputação que consegue obter e os objectivos que se pretendem atingir. A forma como estas variáveis se articulam é que vai dar a cada abordagem as definições que mais se adaptam às suas realidades, tendo sempre por base o foco que está na atitude que o líder mantém com o grupo, tanto nas actividades que ele desenvolve, nas mudanças, como nos processos em que se envolve.

Neste sentido, é determinante a importância que a liderança tem na organização, quer pela eficácia que os líderes imprimem no grupo, quer pelo desenvolvimento da própria organização utilizando a comunicação como função básica de liderança, permitindo canalizar as emoções colectivas para objectivos organizacionais comuns (Gerstberger & Gromala, 2010).

Desde sempre, a liderança é um tema que tem suscitado muito interesse entre as pessoas, sendo provavelmente uma das preocupações mais antigas da humanidade (Tirmizi, 2002). Liderança existe predominantemente no interior das pessoas e das organizações (Chang & Lee, 2007). Deste modo, pode-se dizer que a liderança é a capacidade de afectar os outros (Bethel, 1990). Bohn & Grafton (2002) referiram que a liderança significa o caminho para criar uma visão clara das tarefas, transmitindo aos subordinados auto-confiança, através da coordenação e comunicação permanente. Praticamente desde sempre, que se tem debatido se os líderes nascem com esta característica ou se qualquer um pode ser treinado para se tornar líder (Armandi, Oppedisano & Sherman., 2003). Já Bass e Avolio (1990) constataram que o

tipo e o nível de sucesso da liderança dependem da congruência entre os valores culturais e o processo de liderança. Fidler (1965) referiu que a liderança é uma relação pessoal onde um indivíduo dirige, coordena e supervisiona outros no desempenho de tarefas comuns.

Bass (1990), evidenciou a existência de quase tantas definições como autores que definiram o conceito. Numa tentativa para formular uma definição conceptual, alguns investigadores optaram por recorrer a outros conceitos tais como o de gestão, cujo objectivo é facilitar a tarefa de clarificação conceptual (Miranda, 2003). Apesar das várias definições, têm em comum a mesma ideia, ou seja, é um processo de influência do líder sobre os seus subordinados, tendo como objectivo principal a sua contribuição para o sucesso das organizações.

Para Barracho & Martins (2010), o conceito de Liderança aparece na literatura das Ciências Sociais com três significados: (1) como atributo de uma posição, (2) como uma característica de uma pessoa, (3) como uma categoria de comportamento.

De facto, a liderança tem sido entendida das mais diversas formas, nomeadamente, a característica de personalidade, como forma de induzir obediência; o exercício de influência, com comportamentos específicos por forma a alcançar objectivos específicos; ou como uma conjugação desses diversos elementos (Neves, 2001). Contudo, Jago (1982), frequentemente referenciado na literatura da especialidade, integra vários dos elementos anteriormente citados. Segundo este investigador, a liderança é um processo e uma característica. O processo de liderança advém do uso de uma influência não coerciva para dirigir e coordenar as actividades dos membros de um grupo organizado tendo em vista a concretização dos objectivos do grupo. Como característica, a liderança é o conjunto de qualidades atribuídas aos que empreguem com êxito uma determinada influência. A liderança não envolve o uso de força, coerção ou domínio e não implica necessariamente o uso de determinados títulos como gestor, supervisor ou chefe.

À semelhança das várias definições, também as opiniões divergem no que concerne ao tipo de critério utilizado para definir e medir a eficácia da liderança. Os critérios incluem, entre outros, o desempenho, o alcance de objectivos, o crescimento, a sobrevivência, a satisfação, o absentismo e a rotatividade. As medidas vão desde as mais objectivas, tais como o volume de

vendas, custos, lucros, aumento dos lucros, até às mais subjectivas atribuídas pelos superiores, colegas ou subordinados (Bass, 1990).

Actualmente as exigências para um líder em qualquer organização é que seja um mentor, formador, conselheiro, aliado e tendo sempre como focus os interesses da empresa e os interesses das pessoas que o cercam. São exigidas várias competências, nomeadamente a capacidade de comunicação, escutar, negociar, gerir conflitos, estabelecer estratégias e táticas além de influenciar positivamente o comportamento das pessoas com quem trabalha. Para além dessas competências, espera-se que o líder possua qualidades tais como a honestidade, ética, flexibilidade, comprometimento, consciência e humildade (Lampoglia, 2011).

3.2. Teorias da Liderança

Nos últimos anos, as investigações e as práticas de liderança têm tido uma atenção redobrada devido às transformações sem precedentes, vividas pelas organizações (Tirmizi, 2002). Jago (1982) constatou que apesar de existirem várias investigações sobre este tema, não existia até à data um entendimento claro e inequívoco sobre o que distinguia um líder de um não líder e, talvez mais importante, o que distinguia um líder eficiente de um líder não eficiente.

Para Armandi et al, (2003), as primeiras teorias da liderança contêm teorias focalizadas mais em como ser um líder eficiente, e não como tornar eficiente a liderança. No entanto, enquanto as teorias tradicionais da liderança vêem a relação entre líderes e seguidores como activa e passiva (Wu, 2009), nas teorias mais recentes, a liderança é vista como um processo contínuo, ajustado, onde o comportamento do líder muda de acordo com o *feedback* dos seguidores.

Já as teorias contingenciais da liderança analisam o modo como os factores situacionais podem alterar a eficácia do comportamento e o estilo de liderança de um líder em particular. O pressuposto é de que nem as características dos líderes, nem o comportamento ou os estilos automaticamente formem líderes. Neste sentido, tem de haver a adequação entre os estilos de liderança e as situações enfrentadas pelos líderes.

De entre as várias teorias contingenciais, as mais importantes segundo Tirmizi (2002) são a teoria contingencial (Fiedler 1965) e o modelo de participação do líder.

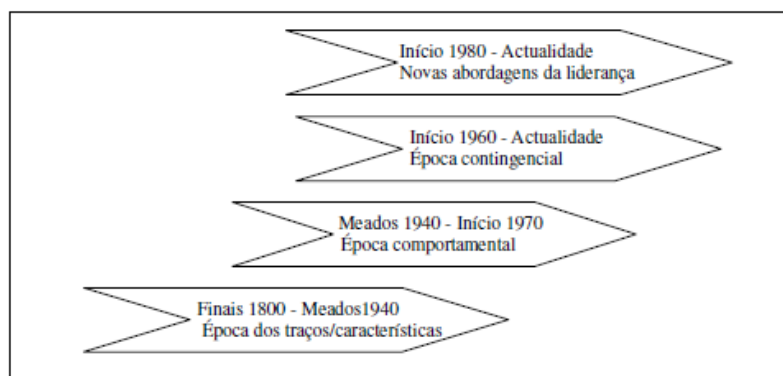
Wu (2009) identificou quatro fases de desenvolvimento da teoria da liderança:

- teoria dos traços;
- teoria comportamental;
- teoria contingencial;
- novas abordagens de liderança.

Heilbrun (1994) e Tirmizi (2002) dividem as teorias da liderança em três fases: (a) definição do líder; (b) pesquisa do comportamento do líder; (c) interacção do líder com os seguidores.

Por seu lado, Wu (2009) identificou quatro fases de desenvolvimento das teorias da liderança (fig. 1): (a) fase dos “traços/características” (finais de 1800 até meados dos anos 40) os investigadores debruçavam-se sobre as características individuais dos líderes eficientes; (b) fase “comportamental” (meados dos anos 40 até início dos anos 70) estudava-se a influência do estilo e comportamento dos líderes na eficácia da liderança com o objectivo de obterem bases para treinar líderes; (c) fase “contingencial” (início dos anos 60 até à actualidade), os investigadores formulam teorias dando particular atenção à interacção entre o comportamento e o meio envolvente dos líderes e dos seguidores bem como às condições do meio envolvente adequado a vários estilos de liderança; (d) as novas abordagens da liderança (início dos anos 80 até a actualidade), propõe-se novas teorias para classificar a liderança nos estilos transformacional, transaccional e laissez-faire.

Figura 1 – desenvolvimento das teorias da liderança



Fonte: Adaptado de Wu (2009: 76)

(a) Teoria dos Traços/Características – as investigações focalizaram-se na identificação dos traços que diferenciavam um líder de um não-líder (Armandi et al., 2003). O objectivo principal era a identificação de um conjunto de traços que ajudariam a seleccionar a pessoa certa para cargos que requeriam uma liderança eficiente. Segundo Kirkpatrick e Locke (1991), nenhuma das seis características identificadas como associadas aos líderes (condutores, desejosos por liderar, honestidade, integridade, confiança, inteligência e conhecimentos relevantes sobre o trabalho) acabam por não distinguir de forma consistente um líder de um não-líder. Segundo a teoria dos traços/características, a principal razão para o fracasso é a não consideração das interacções entre líderes e subordinados e a não consideração das condições situacionais (Armandi et al., 2003).

(b) Teoria Comportamental – nesta teoria a investigação é a identificação dos determinantes da liderança com o objectivo de poder vir a treinar as pessoas para serem líderes (Armandi et al., 2003; Wu, 2009). Neste sentido, algumas abordagens do comportamento do líder focalizaram em identificar os melhores estilos de liderança. Contudo, esta teoria falhou quando se evidenciou que os estilos apropriados de liderança são moderados por restrições situacionais (Armandi et al., 2003). Assim e neste sentido, surgem as teorias contingenciais e as transformacionais que dominam o pensamento actual da liderança (DuBrin, 1998).

(c) Teoria Contingencial - o modelo da teoria contingencial propõe que a eficiência do desempenho do grupo depende da combinação entre o estilo utilizado pelo líder na interacção com os seguidores bem como pelas circunstâncias que permitem ao líder controlar e influenciar (Armandi et al., 2003). Este modelo foi concebido por Northouse (1995), com base nos resultados da abordagem comportamental de Fiedler (1964, 1967) no qual sugere que os estilos de liderança são orientados tanto para os relacionamentos como para as tarefas.

(d) Novas Abordagens da Liderança – faz a integração entre a teoria transformacional, a teoria transaccional e *laissez-faire* (Burns, 1978; Bass, 1997; Chang e Lee, 2007; Wu, 2009). Segundo as novas teorias, os líderes ganham a confiança e o respeito dos seguidores. Deste modo, a liderança é um espécie de processo contínuo e ajustado onde o comportamento do líder muda de acordo com o *feedback* dos seus seguidores (Armandi et al., 2003).

Assim e pela relevância que esta nova abordagem de liderança ocupa nas propostas actuais do tema e pelo impacto que tem nos processos de socialização organizacional, focaremos, seguidamente, especial atenção às mesmas.

Nas últimas décadas, surgiram várias propostas de teorias de Liderança, nomeadamente a teoria da liderança carismática de House (1977), a teoria da liderança transformacional (Burns, 1978; Bass, 1985), a teoria atribucional da liderança carismática (Conger & Kanungo, 1987) e outras teorias da liderança visionária desenvolvidas por diversos autores (Bennis & Nanus, 1985; Kouzes & Posner, 2007) e que se relacionam com o desempenho do grupo.

Contudo, estes estudos redireccionaram as suas áreas de interesse para os líderes históricos e gestores de organizações que conseguiam obter desempenhos de excelência em diferentes cenários. Assim, a liderança carismática e transformacional representam uma nova abordagem ao tema, procurando afastar-se do papel do gestor e compreender o que distingue os líderes que conseguem mobilizar os seus seguidores para realizar coisas extraordinárias (Avolio & Yammarino, 2002). Já para Burns (1978) esta abordagem representa um envolvimento entre líder e seguidores, tendo por base a cumplicidade e o respeito mútuo bem como a confiança.

Esta nova abordagem integrativa representa uma das fases mais promissoras e actuais no desenvolvimento das teorias da liderança. Em comparação com a abordagem transaccional, os líderes devem ser mais pró-activos do que reactivos nos seus pensamentos; mais radicais ou rebeldes do que conservadores; com mais aptidões na inovação e criatividade e mais abertos as novas ideias e experiências (Bass, 1985). É fundamental a influência no exercício da liderança para produzir o compromisso entusiástico nos subordinados, ao contrário da obediência relutante ou da conformidade indiferente promovida pela liderança transaccional (Yukl, 1989).

Os vários estudos da liderança mostram uma sobreposição significativa na liderança carismática, transformacional e visionária que normalmente convergem (Judge, Woolf, Hurst & Livingston, 2006). No entanto, os estilos de liderança distinguem-se da liderança transaccional que se baseia no reconhecimento do desempenho, ajuste e esclarecimento racional dos objectivos (Bass, 1985; House, 1996; Howell & Shamir, 2005).

Com base em resultados empíricos, Conger & Kanungo (1998), defendem que o factor carismático é o aspecto que melhor explica a Liderança Transformacional, muitas vezes incluída nas teorias de Liderança Carismática. Contudo, Bass (1985) defende que um líder pode ser carismático sem ser transformacional. No entanto, para Yukl (1999), apesar de existirem características que se sobrepõem, defende a distinção entre a teoria carismática e a transformacional.

Assim e apesar de existirem diversos comportamentos que são relevantes para ambos os tipos de liderança, existem algumas diferenças quanto aos comportamentos. O líder transformacional tem maior apetência para influenciar os seus seguidores na concretização dos objectivos. Já para o líder carismático, os objectivos só serão atingidos se os seus seguidores depositarem total confiança em si e na sua sabedoria (Nickles et al., 2010). Para o líder carismático é essencial que os seguidores acreditem nele, enquanto que para o líder transformacional é fundamental que os seus seguidores acreditem neles próprios. Neste seguimento, Fiol et al. (1999) demonstram empiricamente que tanto líderes carismáticos como transformacionais conseguem incentivar os seguidores a elevados níveis de comprometimento com a missão do líder, assim como fazer sacrifícios pessoais em prol dos objectivos a atingir, alcançando o desempenho para além das expectativas. Deste modo, pode-se dizer que os líderes transformacionais-carismáticos possuem um enorme potencial para revitalizar organizações em declínio ou que se encontram em processos de mudanças profundas.

3.2.1 . Princípios da Liderança Transformacional

Tendo como fito a premissa de que a liderança é um dos maiores veículos através da qual a organização mantém a integridade dos sistemas internos e a adaptabilidade externa (Chemers, 2001; Yukl, 2010), o objectivo desta abordagem é mostrar que o líder deve persuadir os subordinados ou seguidores a contribuírem e quererem para si os objectivos organizacionais. Neste contexto, o líder transformacional surge como uma peça fundamental com capacidade para reconhecer a força das motivações e dos elementos que compõem o sistema, estando mais atento para as necessidades dos subordinados e, deste modo, mais capaz de definir e desenvolver formas de satisfazê-las. Por conseguir inspirar os seus seguidores, leva a que estes sejam leais, contribuindo de forma eficaz para o objectivo organizacional. De igual modo, a capacidade motivadora da liderança transformacional é também crucial, uma vez que

a motivação depende das expectativas, recompensas esperadas, quantidade de esforço requerido e tarefa a ser cumprida (Walter & Bruch, 2009).

O líder deve estar atento e consciente da forma como o clima organizacional afecta e influencia a motivação, agindo conforme as motivações que quer suscitar ou às quais quer responder (Koontz, O'Donnel & Weinrich, 1980). Desta forma, e de acordo com o objectivo final de um líder, este deve adaptar o seu estilo de liderança às diferentes exigências do meio (Yukl & Van Fleet, 1992; Wang & Howell, 2010) despertando as necessidades e valores dos subordinados e dirigindo a sua atenção para os resultados desejados (Yammarino & Bass, 1990). Para Bass (1985), os seguidores de líderes transformacionais sentem confiança, admiração, lealdade e respeito relativamente ao seu líder, sentindo-se motivados para desempenhar funções extra. Com elevados comportamentos transformacionais, os líderes conseguem induzir os seus seguidores a elevar os critérios de sucesso e a desenvolver maneiras inovadoras de lidar com os problemas, atingindo níveis máximos de performance.

3.2.2 . Princípios da Liderança Carismática

Os estudos sobre a liderança carismática foram iniciados pelos trabalhos de Weber (1947). As suas teorias iniciais de liderança assentavam na teoria do “Grande Homem”, promovendo a procura de traços de personalidade e estando na origem da diferenciação das pessoas que eram líderes tendo sempre como base os atributos pessoais. Estas teorias foram prosseguidas por Burns (1978) e Bass (1985), procurando compreender quais os factores que distinguem os vários líderes. A teoria da liderança carismática ganhou novo impulso com as pesquisas de House (1985). A sua teoria sugere que os líderes carismáticos possuem muita “influência” sendo esta atribuída à necessidade que os líderes têm para influenciar os seus seguidores.

De acordo com estas perspectivas emergentes, e apesar de assumirem que algumas pessoas nascem com qualidades inatas para ser líderes, assumem igualmente que a maioria das pessoas são feitas líderes, isto é, aprendem a serem líderes quer através da experiência quer através de processos formais (McGonagill & Pruyn, 2010). Segundo estas hipóteses, a Liderança Carismática é analisada tendo em conta a quantidade de influência que o líder exerce sobre os seus seguidores e também sobre o tipo de relação que existe entre líder e seguidor (Yukl, 1999).

Das teorias emergentes também faz parte a Liderança Transformacional, contudo, para Bass (1985) a influência do aspecto carismático é reduzida, estando limitada à formulação de uma visão ou de objectivos desafiantes (Conger & Kanungo, 1998). No entanto, em teorias mais recentes, o carisma é tido como factor decisivo no processo da Liderança Transformacional sendo descrito como a capacidade que o líder tem em produzir um grande poder simbólico (Barbutto, 2005; Murphy & Johnson, 2011).

A teoria carismática sugere que o carisma é um atributo que os seguidores dão aos seus líderes baseados nos comportamentos observados. Os comportamentos que suportam a liderança carismática incluem a articulação de uma visão estratégica, a sensibilidade às necessidades dos seguidores, a sensibilidade ao ambiente, a coragem para tomar riscos e a disponibilidade para fazer auto-sacrifícios para materializar a visão da organização (Conger & Kanungo, 1998).

Os líderes carismáticos são descritos frequentemente como empreendedores inovadores por causa das suas aptidões para descobrir e para procurar estar sempre na vanguarda (Conger, 1999). Para Mumford & Strange (2002) a visão do líder é como um modelo mental sobre o seu acreditar para otimizar o funcionamento da organização. Consequentemente e segundo Antonakis & House (2002), os líderes carismáticos são dotados de “uma visão” de futuro conseguindo o comprometimento dos seguidores (Stoner & Freeman, 1999) levando-os a empreender comportamentos de sacrifício pessoal em prol do interesse do grupo e da organização (Bass, 1985).

Assim sendo, pode-se dizer que a liderança é um fenómeno universal uma vez que se manifesta em diferentes organizações e diferentes contextos, tendo como objectivo principal a influência de um indivíduo sobre um determinado grupo de indivíduos com a finalidade de alcançar objectivos comuns. As organizações de sucesso são excelentes lugares para trabalhar apenas para aqueles que aceitam os valores centrais (princípios genéricos orientadores) e desígnio (razões fundamentais da existência da organização). Neste pressuposto, a liderança assume um papel fulcral desde o primeiro momento, ou seja, no processo de socialização, na transmissão deste entusiasmo aos novos colaboradores e no desenvolvimento de atitudes de lealdade e empenhamento organizacional.

4. Empenhamento Organizacional

O estudo do empenhamento organizacional tem despertado o interesse de académicos e gestores, registando-se, particularmente a partir dos anos 70 do século XX, um avolumar em termos de investigações teóricas e empíricas (Mowday et al., 1979). Para Swailes (2000), torna-se difícil encontrar na literatura organizacional dos últimos anos, um tópico que tenha atraído tanta atenção como o empenhamento. Para os gestores, interessa a sua compreensão para manter uma cultura de empenhamento nas organizações, principalmente com o actual aumento da flexibilização do mercado de trabalho. Já para a pesquisa, o empenhamento organizacional ganha relevância conduzindo à compreensão deste processo, fornecendo directivas às práticas de gestão de recursos humanos, tendo como objectivo principal a consolidação do empenhamento nas organizações.

De acordo com Randall et al. (1990) o empenhamento é a expressão dos comportamentos e acções. A preocupação com a qualidade, a prontidão em partilhar conhecimento e a assiduidade são comportamentos expressos que traduzem o empenhamento dos colaboradores. Nesse sentido, diversos autores utilizam várias designações para descrever a presença de mais do que uma dimensão no empenhamento: Mowday et al. (1982) refere-se a tipologias de empenhamento, Meyer & Allen (1991) de componentes do empenhamento e Becker (1992) apelida-as de bases de empenhamento.

Relativamente ao empenhamento organizacional, encontra-se duas grandes abordagens: por um lado, o empenhamento conceptualizado como uma atitude (Mowday et al., 1979; Meyer & Allen, 1984; O'Reilly & Chatman, 1986; Allen & Meyer, 1990b; Meyer & Allen, 1997), por outro, o empenhamento como um comportamento (Wiener & Gechman, 1977; Salancick, 1979; Oliver, 1990; Randall, Fedor & Longenecker, 1990; Besser, 1993; Swailes, 2000).

O empenhamento organizacional é definido como a crença e a aceitação dos objectivos e valores organizacionais, a vontade de exercer esforço no sentido de alcançar os objectivos da organização e um forte desejo de permanecer como elemento dessa mesma entidade (Mowday, Steers, & Porter, 1979). Esta definição envolve o conceito de identificação organizacional que equaciona a partilha de valores entre o indivíduo e a organização,

permitindo a percepção de singularidade ou de pertença (Tajfel, 1982; Cheney, 1983; Ashford & Mael, 1989; Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994; O'Leary, 2004).

O estudo do empenhamento organizacional tornou-se um objecto de extrema importância na sobrevivência das próprias organizações e da própria gestão do mercado em que estas se inserem. Num ambiente caracterizado pela incerteza e pela constante mudança, perante a nova “paisagem” competitiva, as organizações necessitam de colaboradores que não se limitem a executar as funções pré-definidas, mas que sejam criativos, capazes de se envolverem nos objectivos da organização, gerarem mudanças emergentes, extravasando com frequência os limites do formalmente prescrito pela organização (Cunha et al., 2003).

É tido como consensual que as práticas de gestão de recursos humanos têm um impacto positivo na vantagem competitiva das organizações, uma vez que conduzem a atitudes, comportamentos e percepções, promotoras de vantagem competitiva. Becker & Gerhart (1996) elaboraram um estudo relacionando as práticas de gestão de recursos humanos com a satisfação, intenção de permanência e desempenho organizacional. A conclusão deste estudo foi que as organizações com práticas de gestão de recursos humanos mais adequadas, conduziam a um maior empenhamento organizacional e consequentemente a maiores níveis de satisfação, intenção de permanência e níveis superiores de desempenho.

A dinâmica que as organizações têm vindo a desenvolver, destaca o papel dos recursos humanos na construção da competitividade que estas pretendem alcançar, por forma a garantirem o seu desenvolvimento no actual contexto socio-económico. No entanto, uma organização que aposta na gestão estratégica de Recursos Humanos, tem que ter uma perspectiva que vá para além da execução de um conjunto de práticas padronizadas, ou seja, há a constante necessidade de desenvolver e implementar novas e melhores práticas de gestão de recursos humanos por forma a tornar a organização constantemente competitiva (Stroh & Caligiuri, 1998; Agarwala, 2003). Como resultado, a investigação ao nível das práticas de gestão de recursos humanos tornou-se muito popular, pretendendo-se perceber quais as práticas de gestão de recursos humanos que apresentam uma influência significativamente positiva em variáveis como o empenhamento organizacional, que conduzem a uma consequente eficácia organizacional (Rao, 1990; Yeung & Berman, 1997; Jenkins, 2009).

A literatura que se debruça sobre o empenhamento organizacional é suportada pela percepção de equidade, a qual determina que o nível de empenhamento depende não só dos interesses pessoais, da identificação organizacional, mas também de normas de reciprocidade (Penley & Gould, 1988, Johnson, 1999). O construto do empenhamento organizacional tem sido utilizado para conceptualizar a relação de ligação do indivíduo para com a organização em que trabalha. Consequentemente, o empenhamento organizacional é entendido como uma relação activa indivíduo-organização, que vai para além de circunstâncias materiais, promovendo uma busca constante da conjugação entre o bem-estar individual e sucesso organizacional.

Na literatura organizacional, o empenhamento organizacional é considerado uma peça fundamental para a prática de Gestão de Recursos Humanos, particularmente pela sua correlação negativa com os comportamentos de retirada organizacional, por exemplo, *turnover* e absentismo (Angle & Perry, 1981), contudo encontra-se positivamente correlacionado com os níveis de desempenho do indivíduo e negativamente correlacionados com o absentismo e *turnover* (Rhoades & Eisenberger, 2002; Chen et al., 2011; Ucho et al., 2012).

Os comportamentos relevantes para o empenhamento são aqueles que são socialmente aceites e ultrapassam as expectativas formais e/ou normativas relevantes para o objecto do empenhamento (Wiener & Gechman, 1977). As medidas tradicionais de comportamentos no trabalho, nomeadamente o desempenho e o absentismo não são consideradas exemplos de comportamentos de empenhamento, uma vez que são comportamentos normativos que são formalmente esperados pela organização. O empenhamento é a expressão dos comportamentos e acções (Randall, Fedor & Longenecker, 1990).

Do ponto de vista organizacional, o facto de ter colaboradores empenhados apresenta-se claramente como uma vantagem uma vez que estes comportamentos contribuem para a redução do absentismo, *turnover*, baixos níveis de desempenho e motivação, entre outros. Para além disso, os colaboradores empenhados com a organização envolvem-se com maior frequência com comportamentos extra-papel e em comportamentos criativos e de inovação, fundamentais para manter a competitividade organizacional (Katz & Kahn, 1978).

Randall (1987) defendeu contudo que uma organização onde o empenhamento seja elevado não apresenta só aspectos positivos, podendo de facto conduzir à perda da capacidade de inovar e de se adaptar à mudança.

Promover o empenhamento nos colaboradores não passará pelo facto das organizações proporcionarem uma forma de ocupar o tempo e de constituírem em si mesmo uma fonte de rendimentos. O empenhamento organizacional nos colaboradores passará sobretudo pelo facto das organizações promoverem o desenvolvimento de oportunidades para realizarem tarefas desafiantes e estimulantes, conhecer e interagir bem como aprender novas competências que conduzam ao desenvolvimento do indivíduo enquanto peça fundamental das organizações.

Por sua vez, do ponto de vista dos indivíduos, é frequente verificar-se que as organizações tendem a atribuir, directa e indirectamente, maiores recompensas aos colaboradores mais empenhados, levando a que estes se sintam mais satisfeitos e motivados por trabalhar naquela organização em particular (Meyer & Allen, 1984).

A abrangência e, simultaneamente, a especificidade do empenhamento organizacional têm suscitado algum debate quanto à sua definição e medida, multidimensionalidade, multifocalidade (organizacional e intra-organizacional) e a relação com outras variáveis do comportamento organizacional, nomeadamente no que concerne à identificação de antecedentes e consequentes (Tavares, 2001).

Swales (2000) criou uma escala de empenhamento - a escala de empenhamento comportamental (Behavioral Commitment Scale - BCS), constituída por três dimensões: realização, inovação e congruência entre objectivos organizacionais e objectivos individuais. A BCS tenta representar a realidade, medir o empenhamento tangível, e não as razões para se desenvolver o empenhamento.

Desta forma e segundo a perspectiva comportamental, os colaboradores são vistos como empenhados com uma determinada acção, ou seja, quando apresentam um empenhamento para se manterem nas suas organizações podendo desenvolver uma visão mais positiva desta mesma organização estando em consonância com o seu comportamento.

O estudo do empenhamento atitudinal é conceptualizado como a ligação psicológica, afectiva do indivíduo à organização, reflectindo até que ponto os valores e objectivos organizacionais são congruentes com os valores e objectivos individuais (Allen & Meyer, 1990b; Tavares, 2001; Lee et al., 2011). O estudo do empenhamento atitudinal envolve a medição do empenhamento em relação a variáveis que lhe são antecedentes ou relativamente às consequências do empenhamento. O objectivo destas investigações foi demonstrar que o elevado empenhamento está associado a resultados favoráveis, como o baixo absentismo, o *turnover* diminuto e a elevada produtividade e determinar em que medida as características pessoais e situacionais contribuíram para o desenvolvimento de um elevado empenhamento.

Segundo a perspectiva atitudinal, o empenhamento organizacional é conceptualizado como uma ligação psicológica afectiva do indivíduo à organização, que se manifesta através da vontade em permanecer na mesma (Allen & Meyer, 1990a).

Outra forma de perspectivar o empenhamento, e de acordo com Mathieu & Zajac (1990) a mais usual, decorre dos estudos de Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974) e Mowday et al. (1979), que identificam três componentes do empenhamento organizacional:

- (a) crença e aceitação, por parte do indivíduo, dos valores e objectivos da organização;
- (b) vontade do indivíduo em desenvolver esforços e sacrifícios em prol da organização;
- (c) uma forte intenção, ou desejo, do indivíduo permanecer membro da organização.

Esta perspectiva promove os sentimentos de pertença, identificação, lealdade e a ligação afectiva do indivíduo à organização. O conceito de empenhamento não é concebido como mera lealdade passiva, mas como uma relação activa dos colaboradores para com a organização, evidenciando a predisposição de agir em prol da mesma e do bem-estar organizacional.

O facto desta abordagem perspectivar o empenhamento como expressão das crenças e opiniões dos indivíduos, implica que o conceito de empenhamento organizacional de Mowday et al. (1979) envolva quer a definição de empenhamento atitudinal, quer algumas das componentes da definição de empenhamento comportamental.

Mais do que os diferentes tipos de empenhamento, as abordagens unidimensionais apresentam diferentes componentes do laço indivíduo-organização, o que provocou uma

viragem para modelos multidimensionais do empenhamento organizacional, reforçada pela influência que diferentes componentes podem ter diferentes antecedentes e gerar diferentes efeitos. Ao assumir que o empenhamento pode ter diversas formas, aceita-se que os antecedentes, consequentes e relações de cada componente serão de alguma forma diversos (Meyer & Allen, 1984; O'Reilly & Chatman, 1986; Allen & Meyer, 1990a).

4.1 . Dimensões do Empenhamento Organizacional

Numa organização, o empenhamento é considerado uma importante variável na compreensão do comportamento no trabalho, por parte dos colaboradores. Contudo, existe pouco consenso quanto ao significado do termo empenhamento, ou seja, para uns é visto como empenhamento comportamental, enquanto para outros como empenhamento atitudinal. Mowday et al. (1979) identificaram-se com a segunda abordagem, embora a sua definição de empenhamento inclua alguns aspectos dos comportamentos relacionados com o empenhamento.

Desta forma, o empenhamento não deve ser encarado como uma mera lealdade passiva, mas antes como participação activa dos colaboradores, estando estes inclinados a agir em prol da organização e do bem-estar organizacional. O empenhamento é constituído por crenças e opiniões dos indivíduos, bem como pelas suas acções, daí que o conceito de empenhamento organizacional de Mowday et al. (1979) envolva quer a definição de empenhamento atitudinal, quer algumas das componentes da definição de empenhamento comportamental. Contudo, são Mowday, Steers & Porter (1979) que incentivam o estudo intenso do Empenhamento Organizacional, enveredando pelo entendimento atitudinal do conceito ao proporem como instrumento de medida o Organizational Commitment Questionnaire (OCQ), assente numa abordagem fundamentalmente afectiva (Dunham et al, 1994).

Na literatura, o modelo multidimensional de empenhamento é o das três componentes apresentado por Meyer & Allen (1991). No seu quadro teórico, o empenhamento possui três dimensões, qualquer uma delas podendo manifestar-se ao nível organizacional (profissão, unidade) ou a outro nível (Meyer & Allen, 1997):

a) Empenhamento Afectivo, reflecte-se pelo forte desejo de permanecer na organização. Existe uma ligação e um envolvimento emocional com a organização, bem como uma identificação com os seus valores;

b) Empenhamento Calculado, caracteriza-se pela “necessidade” de ficar na organização. Baseia-se na análise/percepção dos custos associados ao abandono da organização. Deste modo, o colaborador poderá estar apenas empenhado devido ao custo associado com o abandono da organização;

c) Empenhamento Normativo, traduz a “obrigação” ou dever de permanecer na organização pelo que o indivíduo considera errado abandonar a organização e sente a obrigação moral de nela permanecer.

Apesar das três componentes do empenhamento contribuírem para a permanência dos indivíduos na organização, os motivos podem divergir, nomeadamente o desejo, a necessidade e a obrigação.

4.1.1. O Empenhamento Afectivo

O empenhamento afectivo define o modo como o colaborador se sente emocionalmente comprometido com a organização. Segundo Allen & Meyer (1996) o empenhamento organizacional afectivo refere-se à ligação emocional, à identificação e ao envolvimento com a organização.

Desde os finais dos anos 80 que a dimensão afectiva tem tido a preferência no estudo do empenhamento, quer em termos teóricos, quer em termos empíricos (Somers, 1993). Trabalhadores com um empenhamento afectivo elevado estarão entusiasmados com a função que desempenham e empenhados em contribuir para o sucesso da organização (Meyer et al., 2004). Para alguns autores, o “genuíno” empenhamento está presente somente na componente afectiva (Mowday et al., 1982), que poderá dever-se à maior facilidade com que se pode aceder a medidas desta componente do empenhamento (Meyer et al. 1991).

O conceito de empenhamento afectivo procura o sentido da relação estabelecida por um indivíduo com a organização onde está inserido (Mowday, Porter e Steers, 1982; Solinger, Olfen & Roe, 2008). Assim, ao serem identificadas as variáveis que poderão impulsionar o empenhamento afectivo dos colaboradores, será possível para as organizações desenvolverem

medidas que visam criar este tipo de compromisso, e consequentemente melhorar os seus desempenhos funcionais.

O empenhamento afectivo pode surgir quando o colaborador se sente respeitado e apoiado de uma forma justa pela organização, quando confia nos seus superiores e na organização, quando se encontra satisfeito e realizado no trabalho e quando os seus objectivos são congruentes com os objectivos organizacionais (Allen & Meyer, 1996).

A literatura sobre empenhamento organizacional sugere vários antecedentes do empenhamento afectivo, nomeadamente o apoio organizacional, a liderança transformacional, e a justiça organizacional, entre outros (Meyer et al., 2002; Rego et al., 2010).

Os colaboradores com um forte empenhamento afectivo acreditam que os seus valores coincidem com os da organização, sentindo-se assim emocionalmente identificados com a mesma. Os efeitos desta ligação são muitas vezes explicados através de um intercâmbio social, ou seja, quando os indivíduos têm um bom tratamento por parte da organização (por exemplo, confiança, segurança, condições e uma compensação justa) tendem a desenvolver vínculos afectivos, que por sua vez se irão traduzir num melhor desempenho (Sinclair, Tucker, Cullen & Wright, 2005).

Desta forma, o empenhamento afectivo refere-se à identificação, participação e ligação emocional para com a organização. Com base na extensa investigação levada a cabo sobre o empenhamento afectivo, os estudos sugerem por um lado, que a autonomia, a forma como é percebido o suporte organizacional e a própria liderança exercida na organização, exibem fortes relações positivas com o empenhamento afectivo. De igual modo também se revelaram positivamente correlacionadas com o empenhamento afectivo, a satisfação profissional e o envolvimento no trabalho (Schmidt, 2007).

Por último, o empenhamento afectivo é uma atitude do colaborador para com a organização onde está inserido, reflectindo uma combinação de afecto (ligação emocional) e de identificação para com os valores, objectivos e normas, tendo sempre como intuito servir os interesses da organização (Solinger et. al., 2008).

4.1.2. O Empenhamento Calculado

Becker (1960), enquadrado pela vertente comportamental, afirma que o empenhamento calculado é calculista e sustentado por condicionantes externas ao indivíduo, no sentido em que este decide permanecer na organização. Assim, os indivíduos com elevado empenhamento calculado não estarão muito receptivos a aceitar mudanças devido ao receio de redução ou perda de benefícios mantidos. Em termos do empenhamento calculado, aqueles que percebem uma débil segurança no trabalho desenvolverão esta componente do empenhamento, enquanto que aqueles que reconhecem que existe mercado para as suas competências poderão ficar menos empenhados.

O conceito de empenhamento organizacional atraiu o interesse da pesquisa que conceptualiza o empenhamento numa perspectiva calculado. O empenhamento é visto como uma tendência do colaborador em adoptar linhas consistentes de actividade que implicam uma escolha que melhor serve os seus interesses, permanecendo na organização devido aos custos associados à sua saída.

Desta forma, Hrebiniak & Alutto (1972) definem o empenhamento como um fenómeno estrutural resultante de transacções indivíduo-organização e das alterações nos benefícios adquiridos e investimentos (apostas laterais ou *side bets*) realizados pelo indivíduo ao longo do tempo. O termo “apostas laterais” refere-se a algo de valor que o indivíduo considera que investiu (tempo, esforço no trabalho e competências específicas), que pode ser perdido, ou ter custos adicionais para o colaborador, caso este abandone a organização (Meyer & Allen, 1984). Estes autores designaram este tipo de empenhamento como “empenhamento calculado ou de continuidade” e constitui o grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a saída da mesma (Becker, 1960; Hrebiniak & Alutto, 1972; Rusbult & Farrell, 1983).

A percepção do valor do abandono pode aumentar devido à ausência de alternativas relativamente aos investimentos anteriormente feitos (Meyer & Allen, 1984; Mathieu & Zajac, 1990). O impacto dos custos da função (variações inesperadas no conteúdo de trabalho, prazos de trabalho, recursos inadequados, práticas de promoção injusta) no empenhamento é inicialmente fraco, tal como o efeito do tamanho do investimento (anos de serviço, formação

não transferível e amigos no trabalho), mas ao longo do tempo vai aumentando. Meyer & Allen (1984) designaram este tipo de empenhamento de empenhamento calculado.

4.1.3. O Empenhamento Normativo

O enfoque normativo do empenhamento é apresentado nos trabalhos de Wiener (1982) que definiu que o empenhamento resulta da totalidade das pressões normativas internalizadas por forma a agir conforme os objectivos e interesses organizacionais. A aceitação dos valores e de objectivos organizacionais funciona como um mecanismo de controlo sobre os seus elementos, conduzindo a padrões de comportamento característicos de uma determinada cultura organizacional. O empenhamento é determinado pela identificação organizacional bem como pelos valores de lealdade e dever. Todavia, poderá ainda ser influenciado por predisposições individuais ou por intervenções organizacionais. O comportamento no local de trabalho pode ser explicado por pressões normativas tais como padrões morais individuais, que uma vez consolidados exercem uma influência a longo prazo no comportamento dos membros da organização, independentemente de aspectos situacionais ou ligações a recompensas e punições.

Esta forma de empenhamento difere do empenhamento afectivo, porque reflecte um sentido de dever, uma obrigação ou vocação para trabalhar na organização, mas não necessariamente uma ligação emocional. Difere do empenhamento calculado, porque não flutua necessariamente com os cálculos pessoais acerca de incentivos e custos (Jaros et al., 1993). Wiener (1982) defende que o sentido de dever é influenciado pelas experiências do indivíduo, nomeadamente durante o período de socialização primário (familiar e cultural), bem como nos processos de integração em grupos ou situações sociais específicas (mudança de organização), denominados por socialização secundária (Monteiro & Santos, 1999).

Contudo, estas influências são difusas e de difícil operacionalização, pelo que Meyer & Allen (1997) consideram que o desenvolvimento de empenhamento normativo dependerá do contrato psicológico que se estabelece entre o colaborador e a organização (Rousseau, 1995), associado a um sentido de dever, lealdade ou obrigação em permanecer na mesma (Allen & Meyer, 1990a).

4.2 . Antecedentes do Empenhamento Organizacional

Têm sido realizados vários estudos com o objectivo de identificar quais os factores que contribuem para o empenhamento organizacional e quais as suas implicações para o comportamento no trabalho.

No que diz especificamente respeito aos antecedentes abordados na literatura, destacam-se as características pessoais do indivíduo (Pierce & Dunham, 1987; Harrison & Hubbard, 1998), características do posto de trabalho ou função (Cohen, 1992; Caetano & Tavares, 2000), factores situacionais ligados ao contexto de trabalho (Niehnoff et al., 1990; Randall, 1993; Zeffane, 1994) e características estruturais da organização (Morris & Steers, 1980; Bateman & Stasser, 1984).

Os resultados de meta-análises efectuadas envolvendo variáveis consideradas determinantes para o empenhamento organizacional mostram que os programas de acolhimento e integração eficaz, as relações superior-subordinado (comunicação eficaz, liderança participativa, interdependência de tarefas, *feedback*) e as características da função (autonomia, diversidade de tarefas, significado da função) (De Cottis & Summers, 1987; Ashforth & Saks, 1996; Meyer, 1997; Trimble, 2006) são determinantes para a construção de um poderoso vínculo afetivo para com a organização de pertença.

Se particularizarmos, verificamos que as diferenças conceptuais entre as três componentes do empenhamento organizacional (afectivo, normativo e calculado) desenvolvem-se independentemente de antecedentes diferentes (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991). Mathieu & Zajac (1990), bem como Meyer et al (2002), demonstraram que as variáveis demográficas (idade, género, educação, estado civil) desempenham um papel relativamente secundário.

Contrariamente, as experiências de trabalho (liderança, apoio organizacional, conflito de papéis, investimentos) têm correlações muito fortes, principalmente com o empenhamento afectivo (Meyer, Irving & Allen, 1998).

Os Antecedentes do empenhamento afectivo são os que têm sido alvo de maior estudo. Podem ser identificadas algumas características pessoais antecedentes deste tipo de

empenhamento organizacional. A Idade – os colaboradores mais velhos podem tornar-se mais afectivamente empenhados, maior satisfação com o seu trabalho e por terem justificado a sua permanência na organização (Meyer & Allen, 1984). Relativamente às Habilitações Académicas – podem ter uma correlação negativa devido ao facto de quanto mais elevado for o nível académico mais associado está o facto de haver mais alternativas de emprego (Mathieu & Zajac, 1990).

Também foram identificadas algumas características profissionais como antecedentes do empenhamento afectivo, nomeadamente, as experiências positivas de trabalho e a estrutura da organização que fazem com que o colaborador se sentia confortável e que aumente o seu sentimento de competência (Meyer & Allen, 1991).

Dado que o empenhamento calculado associa o reconhecimento de custos com a saída da organização, tudo o que aumenta a percepção de custos pode ser considerado como um antecedente (Meyer & Allen, 1991). Os antecedentes que têm sido identificados são: a Idade - alternativas limitadas de oportunidades (Mathieu & Zajac, 1990); as Habilitações Académicas – relação negativa mais fraca no empenhamento afectivo (Mathieu & Zajac, 1990; Mayer & Schoorman, 1998); apoio organizacional (Mathieu & Zajac, 1990); número de investimentos – aquilo que o colaborador alcançou e não quer perder; a falta de alternativas de emprego (Allen & Meyer, 1990).

No que diz respeito aos antecedentes do empenhamento normativo, a identificação organizacional, a lealdade e o dever moral constituem-se como os preditores mais fortes (Wiener, 1982).

Por último, e muito à semelhança do verificado com outras atitudes que os colaboradores desenvolvem em relação à organização, as características e os comportamentos de liderança são eleitas como um dos grandes preditores e um dos grandes responsáveis pelos níveis de envolvimento organizacional.

Aliás, destaca-se das revisões meta-analíticas efectuadas, envolvendo variáveis consideradas determinantes no empenhamento, o facto de esta atitude estar mais fortemente relacionada com as variáveis relativas à experiência no trabalho – como é o caso da relação

líder/colaborador – do que com as características pessoais ou com as características da função (DeCottis & Summers, 1987; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer, 1997; Meyer & Allen, 1997).

As evidências empíricas não podiam ser mais esclarecedoras, vários estudos empíricos atestam que os trabalhadores experienciam elevados índices de empenhamento organizacional (relativo ao empenhamento afectivo) quando os líderes os envolvem na tomada de decisão ou quando desenvolvem com eles uma comunicação franca e aberta (Mathieu & Zajac, 1990); quando os tratam maioritariamente com comportamentos de consideração (Harrison & Hubbard, 1998), justiça, (DeCottis & Summers, 1987) justiça e igualdade (Allen & Meyer, 1990) e finalmente, quando os líderes manifestam comportamentos transformacionais (Gal, 1985; Conger & Kanungo, 1988; Becker & Billings, 1993; Bycio, Allen & Hackett, 1995; Koh, Steers & Terborg, 1995; Bass, 1998 e 1999; Miranda, 2003 e 2008).

Daqui decorre que, relativamente ao fenómeno e processos de liderança, uma vez mais, são os comportamentos de proximidade, apreciação, estimulação, partilha e estima que o líder demonstra pelos indivíduos que conseguem mais facilmente alcançar um vínculo afectivo com a organização. Como podemos verificar através da revisão da literatura, os colaboradores que são expostos a boas práticas de socialização organizacional assimilam melhor o seu papel dentro da organização, verificando-se um maior comprometimento, aumentando o empenhamento organizacional e sua intenção de permanecer na organização, ao mesmo tempo que se verifica a diminuição do *turnover*.

4.3 . Consequentes do Empenhamento Organizacional

Segundo a perspectiva da organização o empenhamento organizacional reflecte uma redução de comportamentos de retirada organizacional (o absentismo e o *turnover*), e uma orientação para objectivos comuns. As componentes afectiva e normativa estão positivamente correlacionadas com o desempenho, no entanto, verifica-se o oposto com a componente do empenhamento calculado (O'Reilly & Chatman, 1986; Somers, 1995).

No entanto, e numa perspectiva individual, o empenhamento organizacional está associado a uma maior satisfação, maiores recompensas (tangíveis ou intangíveis) e menor sensibilidade ao *stress* (Blau & Boal, 1987; Tett & Meyer, 1993; Tavares, 2001).

O *turnover* tem sido o principal consequente do empenhamento organizacional. Os colaboradores empenhados querem permanecer nas organizações que os empregam (Cohen, 1993). Existem vários estudos que revelam que as três componentes do empenhamento organizacional estão correlacionadas com o *turnover* enquanto indicador negativo, ou seja, têm implicações directas quer seja para a permanência, quer seja para a saída da organização por parte dos seus trabalhadores (Allen & Meyer, 1990; Meyer et al., 1993; Allen & Meyer, 1996).

Para além da retenção dos colaboradores e do *turnover*, segundo Meyer & Allen (1991), as três componentes do empenhamento organizacional podem ter consequências bastante diversificadas para os comportamentos relacionados com o trabalho. Desta forma, pode-se destacar outros consequentes, nomeadamente, absentismo, nível de desempenho, comportamentos de cidadania organizacional e apoio organizacional.

Destas três dimensões surgem diferentes reacções atitudinais e comportamentais (Allen & Meyer, 1996, 2000; Meyer & Herscovitch, 2001). O empenhamento afectivo está ligado ao laço emocional da organização. Desta forma, os colaboradores que estão mais afectivamente empenhados estão mais motivados para contribuir para o desempenho da organização e denotam menor absentismo.

Por outro lado, é expectável que os colaboradores com laço calculado não facultem à organização mais do que aquilo a que estão estritamente obrigados. Acresce que, se este for o laço preponderante, é possível que os indivíduos adoptem mesmo atitudes e acções negativas para a organização, nomeadamente o absentismo e a não aceitação de mudanças organizacionais.

Os colaboradores que sentem a obrigação e dever de lealdade para com a organização (laço normativo) adoptam comportamentos organizacionalmente positivos, no entanto, não têm a mesma motivação e o mesmo envolvimento que o laço afectivo.

Em síntese e em termos de macro-perspectiva, situada ao nível da sociedade, o empenhamento organizacional contribui para uma produtividade nacional mais elevada, maior

competitividade organizacional, melhor qualidade do trabalho e, em última instância, favorece o crescimento económico da sociedade (Tavares, 2001).

Finalmente e de um ponto de vista social, quanto maior for o número de colaboradores empenhados nas respectivas organizações, maior será a probabilidade de aumentar a sua produtividade e consequentemente, o crescimento económico das organizações e, numa perspectiva mais abrangente, da sociedade em questão (Mowday et al., 1982).

Metodologia

5. Metodologia de Investigação

5.1. Questão de partida e Objectivos de Investigação

Tratando-se de um trabalho de investigação em que se pretende estudar o papel do líder nas práticas de socialização e aferir o seu relacionamento com o empenhamento organizacional, utilizou-se uma abordagem exploratória, uma vez que esta proporciona maior familiaridade com o problema levando ao estabelecimento de relações entre variáveis e tornando o objecto de estudo mais explícito (Gil, 1989; Cooper & Schindler, 2003).

Nesta sequência, atentos ao objetivo principal que visa estabelecer um nexo de causalidade entre o líder e as práticas de Socialização, estabelecemos a seguinte questão de partida:

“Em que medida, a acção do líder no processo de acolhimento e integração vai impactar o empenhamento organizacional dos colaboradores?”

Definida a questão de partida, derivamos os seguintes objectivos de investigação:

- Compreender o processo de acolhimento, integração e socialização organizacional;
- Aferir e estudar o papel do líder aquando do processo de acolhimento, integração e socialização organizacional;
- Aferir o empenhamento organizacional dos colaboradores;
- Avaliar em que medida o papel do líder no processo de Acolhimento e Integração é determinante para a construção do empenhamento organizacional.

5.2. Definição do Método - Estudo Quantitativo

Como anteriormente referido, com este trabalho pretendemos estudar a influência do papel do líder nas práticas de socialização relacionando-o com o empenhamento organizacional, enquanto contributo para o sucesso da organização.

Para operacionalizar este estudo, optamos por levar a cabo um estudo de cariz exploratório com uma metodologia do tipo quantitativo recorrendo para tal ao uso de um inquérito por questionários (Alasuutari, Bickman & Brannen, 2009; Creswell, J., 2009). A investigação quantitativa aplicada às ciências sociais tem por objectivo promover um maior rigor na

interpretação dos assuntos estudados, procurando que o resultado final seja fiável e confiável, obtendo-se um melhor e mais profundo conhecimento do tema que nos propomos investigar (Diehl, 2004). Ao utilizar a linguagem matemática os resultados obtidos ficarão inequivocamente preservados de eventuais juízos de valor ou preconceitos do investigador conferindo maior rigor e fiabilidade aos resultados obtidos.

Ao utilizar a técnica de inquérito por questionário, procurou-se obter neste trabalho, de forma pragmática, um resultado que traduza de forma rigorosa a realidade organizacional, levando a perceber quais as influências que as acções dos Líderes têm sobre os seus subordinados através das práticas da socialização, bem como aferir em que medida a socialização é predictora do empenhamento organizacional (Dulac et al., 2008).

5.3. Instrumentos utilizados

O inquérito por questionário é constituído por três partes distintas sendo que cada uma das partes corresponde a diferentes temáticas (Socialização, Liderança e Empenhamento Organizacional). Segundo Tuckman (2002), para que um teste apresente fiabilidade é necessário que este avalie inequivocamente o propósito para o qual foi elaborado.

O questionário sobre a Socialização Organizacional, foi adaptado a partir do modelo de Chao (1994), tendo como base a fundamentação teórica sobre a temática das práticas da Socialização, nomeadamente o Acolhimento e Integração dos indivíduos nas organizações. O processo de Socialização, consiste no envolvimento do novo colaborador nas práticas, costumes e valores organizacionais com o objectivo de tornar-se membro efectivo de um grupo ou de uma organização (Berger & Luckmann, 2004).

Deste modo, o questionário visa medir sete dimensões incluídas nas práticas de Socialização Organizacional. A saber: Acolhimento e Integração, História Organizacional, Linguagem Organizacional, Pessoas, Política, Proeficiência no Desempenho e Valores Organizacionais, descritas seguidamente de forma sucinta.

Acolhimento e Integração – pretende avaliar se o colaborador sente que a organização preparou o seu ingresso, nomeadamente através do desenvolvimento de um programa de socialização eficaz e que tenha como objectivo nuclear o facilitar a sua adaptação à realidade organizacional e à função.

História organizacional – visa analisar a relevância que a transmissão da identidade organizacional assume no processo de integração, através da história, tradição e cultura da organização.

Linguagem Organizacional - avalia o nível de familiaridade com o jargão organizacional, ou seja, os termos técnicos e vocabulário específico da sua função.

Pessoas – pretende analisar se o nível de integração do colaborador relativamente à sua equipa e restantes equipas da organização, sentido-se incluído e apoiado e fazendo parte da identidade organizacional.

Política - avalia o grau de conhecimento da estrutura e o funcionamento da organização. Identifica quais são as pessoas que têm influência no seu desempenho, bem como para a tomada de decisão. Sabe igualmente onde pode encontrar a informação importante e que necessita.

Proeficiência no Desempenho – analisa em que medida as suas próprias acções e iniciativas têm impacto, conduzindo a uma melhor adaptação e consequentemente a um melhor desempenho e envolvimento na sua função.

Valores e Objectivos – avalia o conhecimento que detém da organização, sabendo identificar o seu papel na estrutura, bem como objetivos e valores organizacionais. Transforma os objectivos organizacionais em objectivos pessoais.

O público alvo deste questionário foi solicitado a avaliar as Práticas de Socialização utilizando uma escala de likert de 5 pontos, em que o (1) representa "Nunca", (2) "Raramente", (3) "Algumas Vezes", (4) "Muitas Vezes" e (5) representa "Frequentemente".

Quanto ao questionário sobre a Liderança, foi construído especificamente para esta dissertação, suportado nos fundamentos teóricos prevaletentes sobre a temática da Liderança. Tendo como referência o questionário de socialização anteriormente apresentado, procurou-se captar todas as dimensões nele presentes na Liderança bem como na história, na linguagem, com as pessoas, na proeficiência, na política e nos valores e objetivos organizacionais. Com o objectivo de analisar a validade do questionário, foi aplicado um pré-teste para verificar a clareza e a objectividade bem como a homogeneidade da interpretação das questões. O recurso à análise dos dados no pré-teste poderá evidenciar falhas no questionário, como por exemplo, a inconsistência, ambiguidade ou complexidade das questões, linguagem inacessível ou perguntas supérfluas (Marconi & Lakatos, 1997).

Para a realização do pré-teste, foram seleccionados 10 indivíduos, cujo critério principal para responderem ao questionário era o facto de estarem inseridos numa actividade profissional. No pré-teste foi solicitado às pessoas que fizessem as suas críticas e/ou sugestões, com a finalidade de poder melhorar o questionário final. Após a análise das respostas dadas e das dificuldades sentidas pelos indivíduos aquando do preenchimento, reformularam-se algumas questões, retiraram-se outras e introduziram-se novas questões. As sugestões dadas pelos indivíduos foram tidas em conta e o questionário foi reformulado, com o objectivo de se obter uma maior precisão, clareza e validade do mesmo. Terminado o processo de preenchimento, com as alterações sugeridas aquando do pré-teste, decidiu-se fazer a aplicação do questionário. Deste modo, os participantes foram convidados a avaliar a Liderança, utilizando para o efeito, uma escala de likert de 5 pontos, com (1) representando "Discordo Totalmente", (2) "Discordo", (3) "Não Concordo", (4) "Concordo" e (5) "Concordo Totalmente".

O construto Empenhamento Organizacional foi avaliado a partir do modelo adaptado de Allen & Meyer (1997), "Organizational Commitment Questionnaire" (OCQ). O questionário, de sua autoria, permite medir três dimensões do empenhamento organizacional, o Empenhamento Afectivo, o Empenhamento Normativo e o Empenhamento Calculado, que a seguir descrevemos sucintamente.

O Empenhamento Afectivo representa a ligação emocional, o envolvimento e a identificação com a organização, ou seja, os colaboradores ficam na organização porque querem.

Podemos definir o empenhamento normativo como sendo um sentimento de lealdade conjugado com um sentimento de obrigação para com a organização, ou seja, os colaboradores ficam na organização por dever.

Quanto ao empenhamento calculado, significa o reconhecimento por parte do colaborador relativamente aos custos associados com o abandono da organização e à escassez de alternativas de emprego, ou seja, os colaboradores ficam na organização porque necessitam.

A escala original de medição é de tipo Likert de 7 pontos, em que (1) significa a resposta "Discordo Totalmente", (2) "Discordo Moderadamente", (3) "Discordo Ligeiramente", (4) "Não concordo Nem discordo", (5) "Concordo Ligeiramente", (6) "Concordo Moderadamente" e (7) "Concordo Totalmente".

A primeira versão do OCQ de Allen & Meyer (1990) apresentava 24 itens, 8 em cada dimensão com 7 itens invertidos no total. Na última versão proposta por Meyer & Allen (1997) a escala foi revista passando para 19 itens, sendo 4 invertidos. A dimensão do empenhamento afectivo é composta por 6 itens. A dimensão do empenhamento normativo é composta por 6 itens e a dimensão do empenhamento calculado por 7 itens. O instrumento foi reproduzido na íntegra, com a necessidade de alterar a escala de medição de 7 para 5. A escala de medição é de tipo Likert de cinco pontos sendo (1) “Discordo Totalmente”, e (5) “Concordo Totalmente”.

Relativamente à validação do questionário, nesta investigação usou-se o *alpha* de Cronbach com o objectivo de analisar a fiabilidade do questionário, bem como testar a fiabilidade das diferentes dimensões utilizadas. Foram ainda acrescentadas algumas questões relativas à caracterização sociodemográfica e profissional dos inquiridos, nomeadamente, género; idade; escolaridade e tempo de serviço.

O cálculo da consistência interna e os resultados das dimensões da Socialização, do Empenhamento Organizacional e da Liderança, estão representados nos quadros 1, 2 e 3,. Como podemos verificar algumas das dimensões apresentam valores abaixo do patamar de 0.70 estabelecido por Nunally (1978), porém, o facto deste instrumento já ter sido aplicado a diversos contextos organizacionais e culturais, por diferentes investigadores revelou-se um critério de fidedignidade para avançar como o estudo.

Quadro 1 - Teste de Cronbach aplicado à Socialização

Dimensão	α Cronbach
Acolhimento	0,84
História	0,40
Linguagem	0,40
Pessoas	0,40
Política	0,79
Valores e Objectivos	0,61
Proeficiência no Desempenho	0,46

Quadro 2 - Teste de Cronbach aplicado à Liderança

	α Cronbach
Liderança	0,66

Quadro 3 - Teste de Cronbach aplicado ao Empenhamento

Nível de Empenhamento	α Cronbach
Empenhamento Afectivo	0,62
Empenhamento Normativo	0,72
Empenhamento Calculado	0,75

Quanto à análise da Liderança, o indicador de fiabilidade apresentado, regista um valor de 0,66. De um modo geral, um instrumento ou teste é classificado como tendo fiabilidade apropriada quando o α é maior ou igual a 0,70 (Nunnally, 1978). Contudo, em alguns cenários de investigação das ciências sociais, um α de 0,60 é considerado aceitável desde que os resultados obtidos com esse instrumento sejam interpretados com precaução (DeVellis, 1991). Segundo Peterson (1994), este valor deve servir como uma base de partida e não como critério definitivo de classificação.

Efectuada a análise, verificamos que o empenhamento normativo e empenhamento calculado preenchem o requisito mínimo de fiabilidade anteriormente indicado com 0,72 e 0,75, respectivamente, enquanto o empenhamento afectivo fica abaixo desse valor, 0,62. Apesar dos valores se encontrarem abaixo do critério de Nunally (1978), uma vez que estas escalas já foram aplicadas a diversos contextos organizacionais e culturais e traduzidos para os mais diversos idiomas, são razões de força para justificar a robustez das escalas.

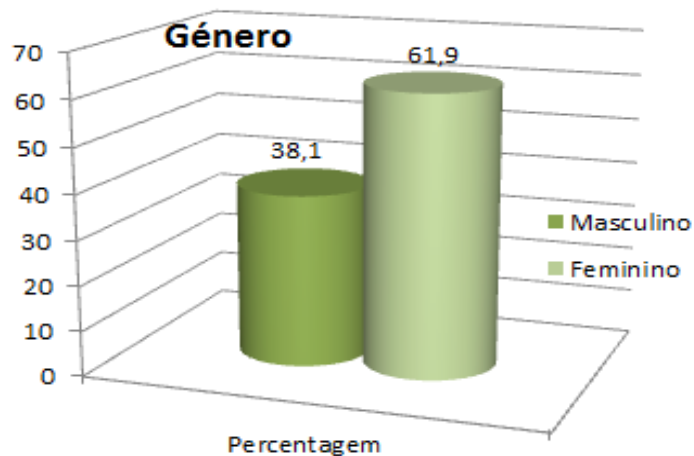
5.4. Amostra

5.4.1. Caracterização amostra

A amostra da população tem como ponto de partida uma unidade de saúde privada – Hospital da Luz – Centro Clínico da Amadora, constituída pelos colaboradores do quadro de pessoal desta Clínica, sendo posteriormente estendida fora desta unidade, abrangendo diversas actividades e categorias profissionais de várias empresas e instituições, de distintas realidades organizacionais, tendo como critério principal de participação, o facto de estar inserido numa actividade profissional. A amostra da presente investigação foi elaborada com base nos inquéritos recebidos *on-line*, constituída por um total de 202 indivíduos.

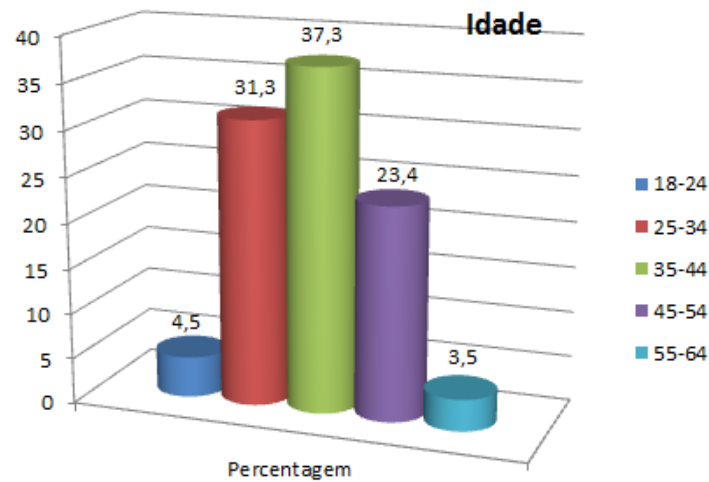
De acordo com a figura 2, a amostra é constituída por 202 participantes, de várias profissões e realidades organizacionais, sendo 125 do sexo feminino (61,9%) e 77 do sexo masculino (38,1%) com idades compreendidas entre os 18 e os 64 anos.

Figura 2 – distribuição dos indivíduos por género



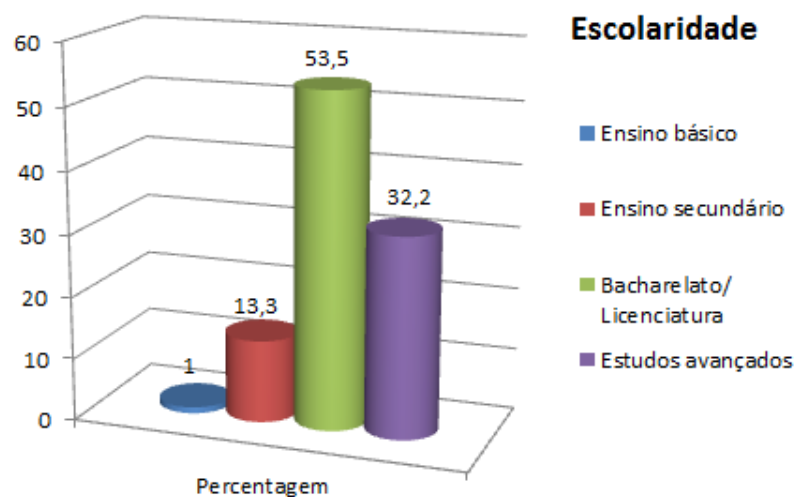
Quanto à Idade dos participantes (figura 3) verificamos que ocorreu maioritariamente no grupo dos 35-44 anos com 75 respostas (37,3%) e o grupo que teve menor incidência de resposta foi o grupo dos 55-64 anos, com 7 respostas (3,5%). As restantes idades dos participantes foram as seguintes: grupo dos 18-24 anos, com 9 respostas (4,5%); grupo dos 25-34 anos com 63 respostas (31,3%); e grupo dos 45-54 anos com 47 respostas (23,4%).

Figura 3 – distribuição dos indivíduos por idade



Relativamente à Escolaridade (figura 4), verifica-se que nesta amostra, 2 indivíduos têm formação de ensino básico (1%); 27 indivíduos têm formação de ensino secundário (13,3%); 108 indivíduos têm formação a nível de bacharelato/licenciatura (53,5%) e 65 indivíduos (32,2%) completaram a sua formação ao nível de estudos avançados (mestrado/doutoramento).

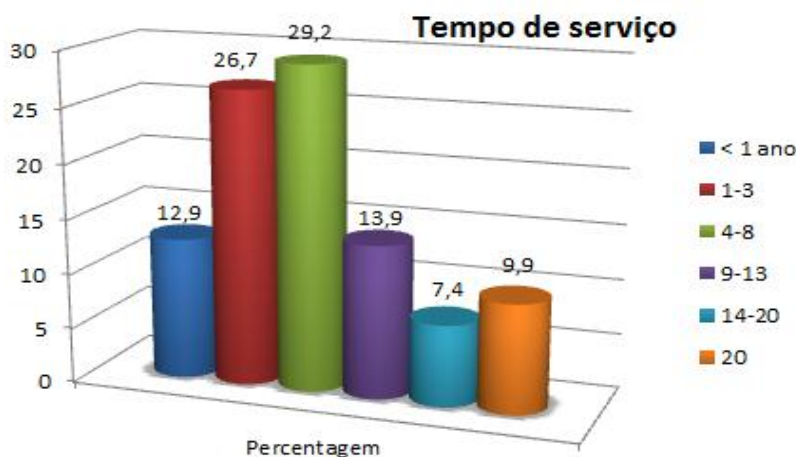
Figura 4 – distribuição dos indivíduos por escolaridade



Outra variável tem a ver com o Tempo de Serviço na Organização (figura 5), e neste questionário verificou-se que a resposta maioritária se situa no grupo dos 4-8 anos com 59 respostas (29,2%) e o grupo minoritário situou-se no intervalo dos 14-20 anos com 15

respostas (7,4%). Quanto aos restantes grupos de respostas, foram conforme segue: < 1 ano – 26 respostas (12,9%); 1-3 anos – 54 respostas (26,7%); 9-13 anos – 28 respostas (13,9%); > 20 anos – 20 respostas (9,9%).

Figura 5 – distribuição dos indivíduos por tempo de serviço



5.5. Procedimento

O inquérito *on-line* foi enviado por correio electrónico durante o mês de Julho de 2012 e foi antecedido por uma breve explicação do objectivo do estudo e para que se destinava. Este inquérito foi realizado de forma aleatória e completamente anónima a indivíduos com idade igual ou superior a 18 anos tendo como critério de preenchimento (selecção ou exclusão), o facto de estarem inseridos numa actividade profissional. Através deste inquérito, pretendemos averiguar em que medida o papel do Líder é determinante nos processos de Socialização, principalmente através do Acolhimento e Integração, tendo como objectivo final a construção do Empenhamento Organizacional e consequente atingimento dos objectivos organizacionais.

Para Cohen & Manion (1990), o conceito de investigação é o meio pelo qual o homem descobre a realidade, numa actividade constante de busca do real, recorrendo à utilização dos meios e técnicas de pesquisa adequados, que possibilitem a comprovação dos resultados obtidos. Assim, constituiu-se uma amostra não probabilística por conveniência (Gil, 1999) a partir dos indivíduos que se disponibilizaram para participar no estudo. Apesar de se tratar de uma amostra de conveniência, considera-se que os dados dela obtidos poderão contribuir para um melhor conhecimento dos modelos de socialização de Chao (1994) e do empenhamento organizacional de Allen & Meyer (1997), em simultâneo com a importância do papel do líder.

Espera-se igualmente poder contribuir para um melhor conhecimento nesta matéria, verificando-se a sua adequação em contexto do trabalho, uma vez que é transversal a diversas actividades e categorias profissionais de várias empresas e instituições de distintas realidades organizacionais.

Os questionários foram introduzidos numa ferramenta designada *Google Doc's* (www.google.com) de modo a facilitar a recolha de dados. O *Google Doc's* é uma ferramenta *on-line* de pesquisa permitindo que indivíduos de todos os níveis de experiência possam criar os seus próprios questionários de uma forma simples e rápida. Esta ferramenta permite contactar os participantes directamente através do seu endereço de correio electrónico e ao mesmo tempo o controlo do número de respostas obtidas e o tratamento da informação.

Assim e após a recolha dos dados através do *Google Doc's*, os mesmos foram transferidos para o formato Excel a fim de se proceder ao tratamento estatístico. O programa SPSS (versão 17), muito popular em investigação aplicada às Ciências Sociais (Bisquerra, 1989), foi o utilizado para a execução dos procedimentos estatísticos apresentados.

Como já referimos, obtivemos 202 respostas, no entanto a recolha de dados pautou-se por dificuldades permanentes em angariar respondentes devido à pouca disponibilidade e motivação para este fim. Paralelamente, e devido à recolha dos dados se ter realizado no mês de Julho (altura de férias), aumentou a dificuldade na obtenção de respostas.

5.6. Procedimentos utilizados na análise de dados

Nesta fase da investigação, procedeu-se à análise, apresentação e cruzamento dos dados obtidos através da aplicação do inquérito desenvolvido e aplicado a uma amostra de 202 indivíduos. Recorreu-se ao processo de estatística descritiva das variáveis presentes no inquérito e de cruzamento entre variáveis para que se possa tirar as melhores conclusões sobre o estudo em questão.

A análise dos resultados fundamentou-se na análise descritiva de dados (tabelas de frequência, medidas de tendência central e dispersão e amplitude de resultados) dos vários instrumentos; análise de consistência interna (através da utilização do alfa de Cronbach). Por último, analisou-se as correlações entre as várias variáveis, a fim de se perceber, nesta

amostra, a relação entre as práticas de Socialização e a Liderança no sentido de perceber qual o impacto que irão ter no Empenhamento Organizacional.

Para testar as relações entre as variáveis utilizou-se como referência para aceitar ou rejeitar a hipótese nula um nível de significância ($\alpha \leq 0,05$). Utilizou-se o coeficiente de correlação de Pearson para analisar a relação entre a socialização, a liderança e o empenhamento organizacional. Para testar o efeito das variáveis de caracterização sociodemográfica e profissional recorreu-se ao teste t de Student para amostras independentes (género), pois estamos a comparar duas amostras independentes e as variáveis dependentes são de tipo quantitativo, tal como ao teste Anova One-Way para amostras independentes pois estamos a comparar mais de duas amostras independentes e as variáveis dependentes são de tipo quantitativo.

Os pressupostos destes testes, nomeadamente o pressuposto de normalidade de distribuição e o pressuposto de homogeneidade de variâncias foram analisados com os testes de Kolmogorov-Smirnov e teste de Levene. Nas situações em que as amostras têm dimensão superior a 30 aceitou-se a normalidade de distribuição dos valores de acordo com o teorema do limite central.

Análise e Discussão de Dados

6. Análise e Discussão de Dados

6.1. Análise descritiva da Socialização

Através da leitura do quadro 4, podemos observar as dimensões da Socialização que foram objecto de avaliação no inquérito aplicado. Das dimensões analisadas, a política é a que regista a média mais elevada ($m=4,35$; $d.p.=0,48$), enquanto que a dimensão com menor classificação foi a proeficiência no desempenho ($m=3,36$; $d.p.=0,39$). As restantes dimensões apresentam as seguintes avaliações: valores e objectivos ($m=3,82$; $d.p.=0,44$), linguagem organizacional ($m=3,75$; $d.p.=0,40$); pessoas ($m=3,67$; $d.p.=0,33$); história ($m=3,60$; $d.p.=0,49$) e acolhimento ($m=3,58$; $d.p.=0,84$),

Quadro 4 - Dimensões da Socialização: análise de amostra e desvio-padrão

Dimensões	N	Média	D.P.
Acolhimento	202	3,58	0,84
História	202	3,60	0,49
Linguagem Organizacional	202	3,75	0,40
Pessoas	202	3,67	0,33
Política	202	4,35	0,48
Valores e objectivos	202	3,82	0,44
Proeficiência no desempenho	202	3,36	0,39

Considerando que a escala utilizada tem 5 níveis constatamos que para todas as dimensões da Socialização, os valores obtidos se situam acima do valor médio. Perante estes dados, podemos afirmar que os aspectos que organizações dão maior relevância, são as seguintes: Política, Valores e Objectivos e Linguagem Organizacional. Deste modo, a organização assegura a continuidade dos seus valores, normas e políticas, levando os novos colaboradores ao alinhamento das suas características com as características organizacionais (June & Mahmood, 2011). Por seu turno, as dimensões que estão menos presentes na Socialização e que obtiveram as médias mais baixas, são o Acolhimento e a Proeficiência no Desempenho.

Relativamente à variância entre grupos (género, idade, habilitações literárias e tempo de serviço), não foram encontradas diferenças significativas (quadros 5, 6, 7 e 8), todos com um nível de significância superior a 0,05 ($p>0,05$).

Quadro 5 - Dimensões da Socialização: análise de variância com o género

Variáveis	F	P
Acolhimento	2,66	0,10
História	0,07	0,79
Linguagem Organizacional	0,13	0,72
Pessoas	0,71	0,40
Política	0,80	0,37
Valores e objectivos	0,02	0,89
Proeficiência no desempenho	0,44	0,51

Quadro 6 - Dimensões da Socialização: análise de variância com a idade

Variáveis	F	P
Acolhimento	1,39	0,24
Historia	4,33	0,00
Linguagem	1,04	0,39
Pessoas	5,02	0,00
Política	0,64	0,63
Valores e objectivos	2,15	0,08
Proeficiência no desempenho	2,82	0,03

Quadro 7 - Dimensões da Socialização: análise de variância com as habilitações literárias

Variáveis	F	P
Acolhimento	0,14	0,87
Historia	0,51	0,60
Linguagem	0,61	0,55
Pessoas	2,39	0,09
Política	0,96	0,39
Valores e objectivos	0,25	0,78
Proeficiência no desempenho	0,20	0,82

Quadro 8 - Dimensões da Socialização: análise de variância com o tempo de serviço

Variáveis	F	P
Acolhimento	0,13	0,98
Historia	2,63	0,03
Linguagem	0,89	0,49
Pessoas	1,15	0,34
Política	0,30	0,91
Valores e objectivos	1,69	0,14
Proeficiência no desempenho	0,47	0,80

6.2. Análise descritiva da Liderança

Analizando o quadro 9 relativamente aos resultados da Liderança, podemos observar que obteve o seguinte valor: $m=3,59$; $d.p.=0,42$. Atendendo que a escala utilizada tem 5 níveis verificámos que o valor obtido se situa acima do valor médio, ou seja, podemos concluir que a liderança tem uma influência significativa no universo dos inquiridos. Ao imprimir confiança e credibilidade, o líder consegue influenciar e levar os seus seguidores para a concretização dos objectivos organizacionais estabelecidos. Cunha & Rego (2005) afirmam que a liderança é a capacidade que um indivíduo tem para influenciar, motivar e habilitar outros a poderem contribuir para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros, defendendo ainda, que se encontra subjacente ao conceito de liderança, a capacidade de influenciar pessoas para a realização de tarefas utilizando métodos motivacionais, em vez do poder ou autoridade. Perante estes resultados, podemos afirmar que a Liderança tem um papel preponderante no processo de Socialização, ou seja, aquando da entrada dos novos colaboradores, o Líder tem a responsabilidade de passar em primeira instância, as normas, valores e políticas organizacionais bem como dar um apoio inicial para que o processo de socialização decorra sem sobressaltos, promovendo a adaptação e diminuindo os níveis de ansiedade que esta situação acarreta.

Quadro 9 – Análise Descritiva da liderança

	N	Média	D.P.
Liderança	202	3,59	0,42

Analisando a variância entre grupos (idade, género, habilitações literárias e tempo de serviço), podemos concluir que não foram igualmente encontradas diferenças significativas (quadros 10, 11, 12 e 13), todos com um nível de significância superior a 0,05 ($p > 0,05$).

Quadro 10 - Liderança: análise de variância com a idade

	F	P
Liderança	1,48	0,21

Quadro 11 - Liderança: análise de variância com o género

	F	P
Liderança	2,30	0,13

Quadro 12 - Liderança: análise de variância com o tempo de serviço

	F	P
Liderança	0,60	0,70

Quadro 13 - Liderança: análise de variância com as habilitações literárias

	F	P
Liderança	3,66	0,03

6.3. Análise descritiva do Empenhamento

Através da leitura do quadro 14 e com base na amostra total, verifica-se que os valores médios associados aos diferentes tipos de empenhamento (afectivo, normativo e calculado) são idênticos, não se registando grandes discrepâncias entre eles. O empenhamento afectivo registou o valor de $m= 3,04$; $d.p= 0,69$; o empenhamento normativo registou o valor de $m=3,03$; $d.p= 0,76$, enquanto o empenhamento calculado apresentou um valor de $m= 3,08$; $d.p= 0,74$). Apesar dos valores estarem todos acima da média, uma vez que a escala utilizada tem 5 níveis, os dados revelam neste estudo, que os níveis de Empenhamento Organizacional são relativamente baixos.

Quadro 14 - Análise descritiva do Empenhamento Organizacional

Empenhamento	N	Média	D.P.
Afectivo	202	3,04	0,69
Normativo	202	3,03	0,76
Calculado ou Instrumental	202	3,08	0,74

Apesar dos inquiridos serem oriundos de diferentes organizações e de diferentes realidades profissionais, os dados evidenciam que o empenhamento mais significativo é o empenhamento calculado. Este tipo de empenhamento apresenta a classificação mais elevada, mas com valores muito próximos dos outros tipo de empenhamento. Estes valores podem ser indiciadores que as organizações têm dificuldade em conseguir “cativar” os seus colaboradores, ou seja, não conseguem tomar medidas impulsionadoras no sentido de obter um maior comprometimento e empenhamento na realização do seu trabalho e consequentemente no alcance dos objectivos organizacionais. Assim, estes irão dar à organização somente aquilo que lhes é estritamente exigido, podendo levar a comportamentos de retirada organizacional, como por exemplo, o *turnover* e o absentismo. Por outro lado este tipo de empenhamento representa a ligação que deriva do reconhecimento por parte do colaborador relativamente a custos associados ao abandono da organização e à escassez de alternativas de emprego, ou seja, os trabalhadores ficam na organização porque necessitam (Angle & Perry, 1981; Aydogdu & Asikgil, 2011).

No que diz respeito ao empenhamento afectivo e normativo, podemos concluir que estes tipos de empenhamentos registam valores muito próximos. Ao analisarmos os valores decorrentes do questionário utilizado nesta investigação, constatamos que o empenhamento afectivo ainda tem algum peso nas organizações uma vez que representa a ligação emocional, o envolvimento e a identificação com a organização, ou seja os colaboradores ficam porque se sentem emocionalmente envolvidos com a organização (Allen & Meyer, 1996). Os colaboradores ligados por este laço estão entusiasmados com a função que desempenham e estão igualmente empenhados em contribuir para o sucesso da organização.

Quanto ao empenhamento normativo, e conforme já anteriormente referido, teve um valor muito próximo do empenhamento afectivo, levando o indivíduo a optar por ficar uma vez que sente um dever de lealdade e de obrigação para com a organização. No entanto e apesar destes colaboradores estarem ligados emocionalmente com a organização, o seu desempenho não atinge os mesmos níveis de desempenho dos colaboradores com laço afectivo (O' Leary, 2004). Em síntese, estes valores podem evidenciar que as organizações não conseguem motivar os seus colaboradores, ou devido à ausência de políticas de incentivo ou devido à actual difícil conjuntura económica, o que pode experimentar nestes um sentimento de desincentivo e desmotivação, colocando em risco a competitividade e sucesso das organizações.

Relativamente à variância entre grupos (idade, género e tempo de serviço), não foram encontradas diferenças significativas (quadros 15, 16 e 17), todos com um nível de significância superior a 0,05 ($p > 0,05$).

Quadro 15 - Empenhamento Organizacional: análise de variância com a idade

Empenhamento	F	P
Afectivo	0,60	0,66
Normativo	0,72	0,58
Calculado ou Instrumental	1,65	0,16

Quadro 16 - Empenhamento Organizacional: análise de variância com o género

Empenhamento	F	P
Afectivo	0,24	0,62
Normativo	2,96	0,09
Calculado ou Instrumental	0,58	0,45

Quadro 17 - Empenhamento Organizacional: análise de variância com tempo de serviço

Empenhamento	F	P
Afectivo	1,14	0,34
Normativo	1,28	0,27
Calculado ou Instrumental	0,27	0,93

O quadro que se segue (quadro 18) retrata a análise da variância relativamente à escolaridade. No que concerne ao empenhamento afectivo, apurou-se o valor de $F=6,84$ e $p=0,00$, no empenhamento normativo $F=4,74$ e $p=0,01$, enquanto que para o empenhamento calculado, apurou-se o valor de $F=5,60$ e $p=0,00$.

Quadro 18 - Empenhamento Organizacional: análise de variância com a escolaridade

Empenhamento	F	P
Afectivo	6,84	0,00
Normativo	4,74	0,01
Calculado	5,60	0,00

Perante estes resultados e uma vez que existem diferenças entre os vários níveis de habilitações académicas, necessitamos de fazer a sua análise por forma a verificar a relação entre os diferentes níveis académicos com os vários tipos de empenhamento (Afectivo, Normativo e Calculado). Nesta sequência, realizamos um teste *post hoc* (teste comparações múltiplas) com o objectivo de identificar onde existem as diferenças, utilizando o teste Scheffé, por forma a comparar a diferença entre médias. Da análise deste resultado,

constatamos que os indivíduos com habilitações académicas mais elevadas - Bacharelato/Licenciatura e Estudos Avançados - manifestam um maior comprometimento com a organização, ou seja o seu Empenhamento Afectivo é mais evidente.

Quadro 19 - Empenhamento Organizacional: análise de médias com a escolaridade

Empenhamento	Escolaridade					
	Bacharelato/Licenciatura		Estudos Avançados		Total	
	Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.
Afectivo	3,19	0,75	2,83	0,66	3,08	0,74
Normativo	3,14	0,75	2,80	0,73	3,03	0,76
Calculado	3,15	0,68	2,79	0,63	3,04	0,69

Assim, podemos concluir que os indivíduos que têm habilitações académicas superiores são os que têm um empenhamento afectivo mais elevado para com as organizações onde estão inseridos, assumindo comportamentos proactivos. Devido ao seu grau académico, têm maior facilidade na implementação de práticas inovadoras, que no ambiente de grande competitividade em que as organizações se inserem, constituem um elemento determinante para a vantagem concorrencial.

6.4. Correlação entre a Socialização e o Empenhamento

Com base na análise do quadro 19, através da correlação entre as dimensões da Socialização e os vários tipos de Empenhamento Organizacional, constatamos que todas as dimensões estão correlacionadas entre si, apesar de registarem valores medianos.

Quadro 20 - Teste de correlação entre a Socialização e os vários tipos de Empenhamento

Dimensões Socialização	Emp. Afetivo		Emp. Normativo		Emp. Calculado	
	<i>r</i>	<i>P</i>	<i>r</i>	<i>P</i>	<i>r</i>	<i>P</i>
Acolhimento	,138*	0,05	,064	0,36	,087	0,22
História	,073	0,30	,005	0,95	,059	0,41
Linguagem Organizacional	,002	0,38	,065	0,36	,023	0,75
Pessoas	,041	0,57	,042	0,56	,047	0,51
Política	,051	0,47	,017	0,81	,060	0,39
Valores Organizacionais	,108	0,13	,051	0,47	,128	0,69
Proeficiência no Desempenho	,203**	0,04	,104	0,14	,980	0,16

** p < 0,01

* p < 0,05

Assim e relativamente ao Empenhamento Afetivo, podemos concluir que as dimensões que estão mais correlacionadas com este tipo de empenhamento, são as dimensões o Acolhimento com $r=.138$; $p=0,05$ e a Proeficiência no Desempenho com $r=.203$; $p=0,04$. Contudo, a dimensão que tem menor impacto no empenhamento afectivo é a Linguagem Organizacional com $r=.002$; $p=0,38$.

Quanto ao Empenhamento Normativo, as dimensões da Socialização que estão mais correlacionadas, são a Proeficiência no Desempenho com $r=.104$; $p=0,14$ e Linguagem Organizacional com $r=.065$; $p=0,36$. Quanto à dimensão que tem menor impacto no empenhamento normativo é a História Organizacional com $r=.005$; $p=0,95$.

Fazendo a análise ao Empenhamento Calculado, constatamos que as dimensões da Socialização que mais estão correlacionadas com este tipo de Empenhamento são a Proeficiência no Desempenho com $r=.980$; $p=0,16$ e Valores e Objectivos organizacionais com $r=.128$; $p=0,69$. No que concerne à dimensão que tem menor impacto no empenhamento calculado é a Linguagem Organizacional com $r=.023$; $p=0,75$.

Em jeito de resumo, podemos afirmar que as dimensões da Socialização que têm maior impacto no Empenhamento Organizacional, são o Acolhimento e Proeficiência no Desempenho, o que vem confirmar que o Acolhimento e o Empenhamento Organizacional estão intrinsecamente ligados. O facto das organizações se preocuparem em definirem

programas de socialização eficazes para os novos colaboradores, irão contribuir para o estreitamento do relacionamento colaborador-organização, uma vez que vão permitir que estes percebam o que é esperado do seu desempenho e da sua função, havendo uma maior adaptação e compatibilidade entre as expectativas individuais e organizacionais (Hamid & Yahya, 2011). Como resultado de uma Socialização eficaz – que se prolonga no tempo durante a permanência da pessoa na organização – traduz-se numa vinculação emocional profunda entre o colaborador e a organização, levando à existência de um sentido de pertença e envolvimento, tanto com a função, como com a organização, conduzindo a níveis elevados de empenhamento, motivação e satisfação, promovendo um empenhamento organizacional consistente e sustentado (Trice & Beyer, 1993; Cabral-Cardoso, 2007).

6.5. Correlação entre Liderança e a Socialização

Com base na análise do quadro 20, verificámos que a correlação entre a Liderança e as dimensões da Socialização (acolhimento, história, linguagem, pessoas, política, valores e objectivos e proeficiência no desempenho) estão todas correlacionadas entre si, registando valores elevados, principalmente no Acolhimento e na Proeficiência no Desempenho.

Quadro 21 - Teste de correlação entre a Liderança as dimensões da Socialização

Liderança	Dimensões													
	Acolhimento		História		Linguagem Organizacional		Pessoas		Política		Valores Organizacionais		Proeficiência Desempenho	
	<i>r</i>	<i>P</i>	<i>r</i>	<i>P</i>	<i>r</i>	<i>P</i>	<i>r</i>	<i>P</i>	<i>r</i>	<i>P</i>	<i>r</i>	<i>P</i>	<i>r</i>	<i>P</i>
	.712**	0,00	0,221**	0,02	.070	0,32	.142*	0,04	.288**	0,00	.269**	0,00	.350**	0,00

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Deste modo podemos concluir que a dimensão da Socialização que recebe uma maior influencia da Liderança, é o Acolhimento com r de Pearson=.712; $p=0,00$, seguida da Proeficiência no Desempenho com um $r=.350$ e $p=0,00$. Relativamente à dimensão que apresenta uma menor correlação com a liderança é a dimensão Linguagem Organizacional, com $r=.070$ e $p=0,32$.

Perante estes resultados podemos concluir que o Líder irá desempenhar um papel fulcral e determinante em todo o processo de socialização, principalmente no Acolhimento. Assim e

aquando da entrada de novos colaboradores, o Líder assume um papel decisivo e fundamental entre estes e a organização, uma vez que é sempre um momento de extrema importância para ambas as partes. Neste sentido, o Líder deverá ser o elo de ligação entre a organização e o novo colaborador, no sentido de promover e facilitar a adaptação à nova realidade organizacional, nomeadamente no esclarecimento de dúvidas e na transmissão de informações importantes e fundamentais, como por exemplo, normas, regras, valores e políticas organizacionais, que irão contribuir para um desempenho eficaz do recém-chegado. A forma como decorre o acolhimento e toda a socialização vai influenciar determinantemente o modo como a liderança é percebida pelos colaboradores, uma vez que estando estes bem socializados, são mais adaptáveis na organização, obtêm melhores resultados, denotam maior satisfação e consequentemente maior empenho e um maior índice de produtividade (Yukl, 2010).

6.6. Correlação entre Liderança e o Empenhamento

Procedeu-se, de igual forma, à análise da correlação entre a Liderança e os vários tipos de Empenhamento (Afectivo, Normativo e Calculado). Através da leitura do quadro 21, verifica-se que o tipo de empenhamento que está mais correlacionado com a Liderança, é o Empenhamento Afectivo com r de Pearson=.065; $p=0,36$, seguido do Empenhamento Calculado com $r=.025$ e $p=0,73$. Relativamente ao Empenhamento Normativo, apresenta os seguintes valores: $r=.009$; $p=0,90$.

Quadro 22 - Teste de correlação entre a Liderança e os vários tipos de Empenhamento

Liderança	Empenhamento					
	Emp. Afectivo		Emp. Normativo		Emp. Calculado	
	<i>r</i>	<i>P</i>	<i>r</i>	<i>P</i>	<i>r</i>	<i>P</i>
	,065	0,36	-,009	0,90	,025	0,73
** $p < 0,01$						

Os valores obtidos podem ser qualificados na sua generalidade de moderados. De registar ainda nesta análise a correlação entre Liderança, o empenhamento afectivo e o empenhamento calculado.

Ao analisarmos os dados relativos ao empenhamento calculado, podemos concluir que os mesmos são justificados pela quebra de laços emocionais e de confiança entre o indivíduo e a Liderança. O facto do indivíduo considerar que não tem apoio da liderança, que há injustiça relativamente ao seu desempenho, que os procedimentos internos têm impacto negativo na sua função, nomeadamente, prazos, recursos inadequados e práticas de promoção injusta, conduzem a comportamentos de empenhamento calculado.

Um indivíduo que manifeste comportamentos de empenhamento calculado não está motivado nem preocupado com os objectivos organizacionais, vai fazer somente as funções que lhe estão atribuídas, não exercendo nenhum esforço adicional em prol da organização. Deste modo, e sem alternativas, o indivíduo mantém-se na organização, somente depois de perceber os custos associados e consequente perda de regalias, com uma eventual saída da organização (Rusbult & Farrell, 1983; Allen & Meyer, 1990).

No que concerne aos valores obtidos pelo empenhamento normativo (obtendo-se valores negativos), podemos concluir que estes resultados podem ser evidenciadores que o Líder não consegue estabelecer laços fortes de comprometimento com os seus colaboradores, não obtendo por partes destes, um empenhamento mais elevado e eficaz. Apesar destes indivíduos manifestarem um comportamento mais proactivo que os indivíduos que têm comportamentos de empenhamento calculado, estes irão somente fazer o que está estipulado normativamente, ou seja, não se vão envolver em comportamentos extra-papel, que podem ser fundamentais para manter a competitividade organizacional (Meyer & Parfyonova, 2010).

No que diz respeito ao empenhamento afectivo, este apresenta o registo mais elevado, evidenciando a importância do papel do Líder nas organizações para a criação de laços institucionais, levando a uma maior satisfação no trabalho e consequentemente a uma maior produtividade e a uma redução na taxa de absentismo e de *turnover* (Trimble 2006,).

O Líder tem que ter a capacidade de estabelecer estratégias e táticas adequadas de modo a influenciar positivamente o comportamento das pessoas com quem trabalha, promovendo a transmissão de informação e apelando à participação dos seus colaboradores, nunca podendo esquecer os interesses da organização nem os interesses das pessoas que o cercam (Bergamini, 2008).

Assim e no contexto organizacional actual, a forma como é percebido o suporte organizacional e o apoio da própria Liderança, leva a que os indivíduos que sentem que têm um bom tratamento por parte da organização, nomeadamente, confiança, segurança e justiça, tendem a desenvolver fortes ligações afectivas, que por sua vez se irão traduzir num melhor desempenho (Sinclair, Tucker, Cullen & Wright, 2005; Schmidt, 2007).

Conclusões

7. Conclusões

A realização deste trabalho esteve subordinada à procura de uma resposta para a nossa pergunta de partida “Em que medida, a acção do Líder no processo de Acolhimento e Integração vai impactar o Empenhamento Organizacional dos colaboradores?”

Ao analisarmos os dados obtidos nesta investigação, concluímos que as dimensões da Socialização que foram analisadas (Acolhimento, História Organizacional, Pessoas, Política, Valores e Objectivos e Proeficiência no Desempenho) situam-se todas acima de um valor médio, ou seja, são todas consideradas importantes e decisivas para o sucesso e eficácia do processo de socialização.

Contudo, os aspectos que organizações dão maior relevância, são a Política, Valores e Objectivos e Linguagem Organizacional, uma vez que estas dimensões estão inseridas na estratégia das organizações. A Política foi considerada a dimensão de maior importância pelas organizações uma vez que define o nível de funcionamento das mesmas, bem como identifica os indivíduos que vão influenciar a tomada de decisão e o desempenho organizacional. No que concerne à dimensão Valores e Objectivos, pode ser definida como sendo uma medida de estratégia da organização, ou seja, é o percurso que a organização estabeleceu e definiu para atingir os seus objectivos em consonância com os valores organizacionais. Nesse sentido, pretende igualmente transformar os objectivos organizacionais em objectivos pessoais. Não se podem dissociar as dimensões já analisadas da Linguagem Organizacional, uma vez que se trata de uma dimensão da socialização de extrema importância. Assim, quando se entra para uma organização tem que se procurar obter rapidamente um nível de familiaridade com a linguagem ou jargão organizacional, ou seja, uma familiaridade com os termos técnicos e vocabulário utilizados na organização e na função. Deste modo, a organização assegura a continuidade dos seus valores, normas e políticas, levando os novos colaboradores ao alinhamento das suas características com as características organizacionais (June & Mahmood, 2011).

As práticas de Socialização, nomeadamente, o Acolhimento e a Integração contribuem para a inserção do colaborador na organização, tendo um papel determinante no desenvolvimento de competências, adaptação de normas e valores e atribuição do significado de regras, práticas e procedimentos organizacionais. Por isso, é importante uma programação

antecipada para a recepção do novo colaborador promovendo a interacção com novos colegas e reduzindo o grau de incerteza e ansiedade que este momento acarreta. Deste modo, os dados resultantes de um programa eficaz de socialização afectam a forma como as experiências de socialização são apreendidas, nomeadamente através de comportamentos proactivos, envolvimento do colaborador e sucesso organizacional (Chao et al., 1994).

Assim, os Recursos Humanos da organização, ao planearem e implementarem um programa efectivo direccionado ao acolhimento e integração, estão a fazer um investimento inteligente no crescimento, desenvolvimento e desempenho dessa pessoa, bem como na eficiência organizacional, produtividade e sucesso futuro (Taylor, 2002).

Nesta investigação e relativamente à dimensão do acolhimento e integração, avaliou-se se o colaborador sentiu que a organização preparou o seu ingresso, nomeadamente através do desenvolvimento de um programa de socialização eficaz e que tenha como objectivo principal, facilitar a sua adaptação à sua função e à realidade organizacional. Contudo, esta dimensão foi a segunda que obteve menor classificação (a seguir à proeficiência no desempenho), podendo-se concluir que as organizações em estudo são pouco sensíveis a esta temática e que dão pouca importância a estas práticas de socialização, significando que não está em consonância com a literatura de referência.

Quando fizemos o cruzamento das variantes da Socialização, com os diferentes grupos, não foram encontradas diferenças significativas relativamente ao género, idade, habilitações literárias e tempo de serviço.

No que concerne à aplicação do nosso questionário sobre a vertente da Liderança, permitenos igualmente constatar que não foram encontradas diferenças significativas no que diz respeito ao género, idade, habilitações literárias e tempo de serviço.

Ao fazermos a correlação entre a Liderança e a Socialização, e das dimensões analisadas (Acolhimento, História Organizacional, Pessoas, Política, Valores e Objectivos e Proeficiência no Desempenho) verificamos que a dimensão que obtem maior classificação é o Acolhimento e Integração, seguido pela Proeficiência no Desempenho.

Relativamente ao Acolhimento e Integração, procurou-se avaliar o modo como o colaborador sentiu o impacto que a Liderança teve neste processo aquando da sua entrada na organização. Assim, podemos concluir que a liderança tem uma influência bastante significativa no universo dos inquiridos, principalmente no apoio inicial ao novo colaborador, transmitindo confiança e credibilidade, ao mesmo tempo que transmite informações importantes, nomeadamente, normas, valores e políticas organizacionais, promovendo a sua adaptação à função e à organização, direccionando-o para a concretização dos objectivos organizacionais.

No que concerne à dimensão proficiência no desempenho, e tendo a percepção do impacto positivo que o Líder tem no processo de socialização, podemos concluir que o indivíduo direcciona as suas acções e iniciativas no sentido de haver uma melhor adaptação e consequentemente a um melhor desempenho organizacional.

Por seu turno, a dimensão que obteve menor classificação foi a linguagem organizacional. Este valor deve-se ao facto dos inquiridos considerarem que não existe uma grande influência ou impacto directo por parte do Líder, uma vez que linguagem organizacional, termos técnicos e jargões vão-se adquirindo ao longo do tempo.

Assim, podemos concluir que o Acolhimento representa a dimensão mais valorizada em termos da correlação com a Liderança, o que vem confirmar a nossa pergunta de partida. Deste modo, podemos afirmar que a forma como decorre o acolhimento e todo o programa de socialização vai ser decisivo no modo como a liderança é percebida pelos colaboradores, uma vez que estando estes bem socializados, são mais adaptáveis e envolvidos com a organização, obtêm melhores resultados e consequentemente obtêm maior sucesso organizacional (McGonagill & Pruyn, 2010).

Quando correlacionamos o Líder com os vários tipos de Empenhamento Organizacional (afectivo, normativo e calculado), constatamos que nas organizações estudadas, o empenhamento organizacional apresenta níveis muito baixos. Assim e apesar dos valores estarem todos muito próximos, verificamos que face à liderança, o empenhamento afectivo apresenta o valor mais elevado. Este resultado evidencia a importância que o papel do Líder tem nas organizações contemporâneas nomeadamente para a criação de laços institucionais e

afectivos, conduzindo os colaboradores a alcançar os objectivos organizacionais estabelecidos bem como a um maior envolvimento na função e na organização (Nickles & McHugh, 2010).

O Líder tem que ter a capacidade de estabelecer estratégias e táticas com o objectivo de influenciar positivamente o comportamento dos seus colaboradores, transmitindo informações importantes e apelando à participação dos mesmos. Assim, a forma como é sentido o suporte organizacional e o apoio da liderança, leva a que os indivíduos que sentem um bom tratamento por parte da organização desenvolvam ligações afectivas fortes e consequentemente um melhor desempenho organizacional.

Quanto ao Empenhamento Organizacional e à semelhança da Socialização, não foram encontradas significativas nomeadamente no género, idade e tempo de serviço.

No que diz respeito às habilitações literárias registaram-se algumas diferenças, principalmente para os indivíduos que possuem formação académica mais ao nível superior (bacharelato e licenciatura) e estudos avançados (mestrado e doutoramento). Estas diferenças podem ser explicadas, pela maior possibilidade de alternativas de emprego, comparativamente com outros indivíduos com habilitações académicas mais baixas. As habilitações literárias são um aspecto que parece estar negativamente correlacionado com o empenhamento organizacional, isto é, um nível mais elevado de habilitações académicas está associado a maiores perspectivas de emprego (Mathieu & Zajac, 1990).

De salientar ainda que foram registados valores médios idênticos nos vários tipos de empenhamento (afectivo, normativo, e calculado). No empenhamento calculado verificou-se um valor ligeiramente mais elevado que os outros tipos de empenhamento. Este valor pode ter uma explicação suscitada pela conjuntura actual sócio-económica, pela falta de alternativas de emprego e pela insegurança que se vive no mercado de trabalho, ou seja, os indivíduos permanecem na organização mais por necessidade do que por vontade ou porque percebem os custos se saírem da organização (Aydogdu & Asikgil, 2011).

Os valores registados neste trabalho, evidenciam que algumas organizações ainda são pautadas pelo empenhamento afectivo, ou seja, ainda mantêm o laço emocional e identificação com a organização. Contudo, em grande parte das organizações, o empenhamento predominante é o calculado e normativo, o que se pode traduzir na ausência de políticas de reforço e motivação. A falta de motivação pode conduzir os colaboradores à

inacção e a comportamentos de retirada, promovendo comportamentos de absentismo e *turnover* e colocando em risco os valores organizacionais e a própria sobrevivência das organizações (Chen & Bliese, 2011).

Em síntese, podemos afirmar que o Líder tem um papel determinante nos processos de Socialização, nomeadamente no Acolhimento e Integração, contribuindo e facilitando a adaptação dos novos colaboradores com a organização. A Liderança é pois determinante para o estabelecimento de laços afectivos com a organização, conduzindo os novos elementos a comportamentos de envolvimento e identificação com os valores organizacionais e, consequentemente ao sucesso organizacional.

7.1 . Limitações do estudo e pistas para investigações futuras

Concluída que está a realização deste trabalho importa agora neste capítulo sedimentar as limitações observadas neste estudo e sugerir pistas para investigações futuras.

Devido à relevância e importância desta temática para o estudo e desenvolvimento das organizações e da gestão de recursos humanos e dado a escassez de estudos que procuram perceber o papel do líder nos processos de acolhimento e integração organizacional, o nosso objetivo principal foi dar um contributo para esta área de estudo.

Neste contexto podemos salientar que a utilização de uma amostra, centrada numa empresa jovem apela à necessidade de confirmar este cenário com outras amostras e noutros universos, sugerindo-se a continuidade da análise mediante a verificação da influência de outras variáveis nos processos de Socialização, nomeadamente através da realização de outros estudos empíricos.

Deixamos porém, em aberto, algumas questões, que se espera que sejam abordados em futuros estudos, nomeadamente a necessidade de mais investigação para se perceber em que medida a volatilidade e ausência de vínculo contratual para a qual se perspectiva estarem a caminhar as relações laborais, possam influenciar o ambiente organizacional colocando em

causa todo o processo de socialização nas organizações e levando a que a liderança seja substituída exclusivamente por “chefia”.

Quanto às limitações verificadas durante a realização desta investigação salientam-se as dificuldades permanentes em angariar respondentes devido à pouca disponibilidade e motivação para este objectivo. Paralelamente, e devido à recolha dos dados se ter realizado no mês de Julho (época de férias), aumentou a dificuldade na obtenção do número de respostas. Apesar deste questionário ter sido realizado de forma totalmente anónima, sentiu-se o receio por parte de alguns respondentes, na eventualidade de poderem ser identificados e poderem vir a ser alvo de represálias.

Como já foi referido, este estudo teve como base uma unidade de saúde privada, estendendo-se posteriormente a outras organizações. Quanto aos resultados obtidos nesse questionário, torna-se delicado generalizá-los ao universo das organizações, uma vez que estando a responder ao questionário *on-line*, os respondentes podem por um lado enviar os resultados e por outro lado podem reflectir o estado emocional dos mesmos no momento da resposta ao questionário.

Como tal, e no sentido de atenuar os enviesamentos das respostas, seria pertinente em investigações futuras, a realização de um estudo longitudinal com vários momentos de avaliação, sendo assim possível estabelecer relações causais entre as variáveis.

Referências Bibliográficas

8. Referências Bibliográficas

- ADENIKE, A. - Organizational Climate as a Predictor of Employee Job Satisfaction: Evidence from Covenant University. **Business Intelligence Journal**, (2011), 151-165.
- AFONSO, P. L. – **Liderança - Elementos-chave do processo**. Lisboa: Escolar Editora, (2009).
- AGARWALA, T. - Innovative human resource practices and organizational commitment: an empirical investigation. **International Journal of Human Management**, (2003), 14, 175-197
- ALASUUTARI, P., BICKMAN, L. & BRANNEN, J. - **The Sage Handbook of Social Research Methods**. Los Angeles: Sage, (2009).
- ALLEN, D. G. - Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover? **Journal of Management**, (2009), 237-256.
- ALLEN, N. J., & MEYER, J. P. - The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, (1990), 63, 1-18.
- ALLEN, N. & MEYER, J. - Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomer's commitment and role orientation. **Academy of Management Journal**, (1990a) , 3 (4), 847-858.
- ALLEN, N. & MEYER, J. - The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, (1990b), 63, 1-18.
- ALLEN, N. & MEYER, J. - Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. **Journal of Vocational Behaviour**, (1996), 49 (3), 252-276.
- ANGLE, H. L., & PERRY, J. L. - An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, (1981), 26 (1), 1-14.
- ANTONAKIS, J. & HOUSE, R. - The full range leadership theory: The way forward. In Avolio, B. J. e Yammarino, F. J. (Eds.). **Transformational and charismatic leadership: The road ahead**. Nova York: JAI Press, (2002), 3-34.
- ASHFORTH, B. E, & SAKS, A. M. - Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment. **Academy of Management Journal**, (1996), 39 (1), 149-178.
- ASHFORD, S. J., & BLACK, S. J. - Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. **Journal of Applied Psychology**, (1996), 81, 149-178.

ASHFORD, S. J., & TAYLOR, S. M. - Adaptation to work transitions: An integrative approach. In K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds). **Research in personnel and human resources management**, Vol. 8, pp. 1–39. (1990) Greenwich, CT: JAI Press.

AVOLIO, B. J., & BASS, B. M. - **Multifactor leadership questionnaire: Third edition manual and sampler set.** (2004), Redwood City, CA: Mind Garden.

AVOLIO, B.J., & YAMMARINO, F.J. - **Transformational and charismatic leadership: The road ahead.** (2002), New York: Erlbaum.

BANDURA, A. - **Social Foundations of Thought & Action – A Social Cognitive Theory.** (1986) Englewood Cliffs: Prentice Hall.

BARRACHO, C. & MARTINS, C. – **Liderança e Género.** – 1ª Edição, (2010), Lisboa: Edições Sílabo.

BASS, B.M. - **Leadership and performance beyond expectations.** (1985) New York: Free Press.

BASS, B.M. - **Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?** (1997), *American Psychologist* 52 (2) 130-139.

BASS, B.M. - **Transformational leadership: Individual, military and educational impact.** (1998), Mahwah, NJ: Erlbaum.

BASS, B.M. - Two decades of research and development in transformational leadership. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, (1999), 8 (1), 9-32.

BARBUTO, J.E. - Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: a test of antecedents. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, (2005), 11(4), 26-40.

BAUER, T. N., MORRISON, E. W., & CALLISTER, R. R. - Organizational socialization: a review and directions for future research. **Research in Personnel and Human Resources Management**, (1998), 16, 149–214.

BECKER, H. - Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, (1960), 66, 32-40.

BECKER, B., & GERHART, B. - The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. **Academy of Management Journal**, (1996), 39, 779 – 801.

BECKER, T. E., & BILLINGS, R. - Profiles of commitment: an empirical test. **Journal of Organizational Behavior**, (1993), 14 (2), 177-19.

BENNIS, W., & NANUS, B. - **Leadership: The strategies for taking charge.** (1985), New York, NY: Harper & Row.

BERGAMINI, C. W. - **O Líder Eficaz.** 5ª edição, (2008), São Paulo: Atlas.

BESSER, T. - The commitment of Japanese workers and U.S. workers: areassessment of the literature. **American Sociological Review**. 58 (Dez., 1993), 873-881.

BLAU, G., & BOAL, K. - Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. **Academy of Management Review**, (1987), 12(2), 288-300.

BORGES, L. O.; ALBUQUERQUE, F. B. - **Socialização Organizacional**. In: Zanelli, J. C. et al. (Orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. (2004), Porto Alegre: Artmed, p.331- 356.

BRYMAN, A. - **Quantity and Quality in Social Research**. (1993), London: Routledge.

BURNS, J. M. - **Leadership**. (1978), New York: Harper & Row

CABLE, D. M., & PARSONS, C. K. - Socialization tactics and person-organization fit. **Personnel Psychology**, (2001), 54: 1- 23

CABRAL-CARDOSO, C., CUNHA, M., REGO, A. & CUNHA, R. - **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. 6ª edição, (2007), Lisboa: RH Editora.

CHAO, G. T., O'LEARY-KELLY, A. M., WOLF, H. J. K., & GARDNER, P. D. - Organizational socialization: its content and consequences. **Journal of Applied Psychology**, (1994), 79, 730-743.

CHEMERS, M. M. - Leadership effectiveness: An integrative review. In M. A. Hogg & R. S. Tindale (Eds.), **Blackwell handbook of social psychology: Group processes** (pp. 376–399), (2001), Oxford, England.

CHEN, G., POLYHART, R. E., THOMAS, H. C., ANDERSON, N., & BLIESE, P. D. - The power of momentum: A new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover intentions. **Academy of Management Journal**, (2011), 54(1), 159-181.

CONGER, J., & KANUNGO, R. - Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. **Academy of Management Review**, (1987), 12, 637–647.

CONGER, J., & KANUNGO, R. - Behavioral dimensions of charismatic leadership. In J. Conger & R. Kanungo (Eds.), **Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness** (pp.78-97), (1988), San Francisco: Jossey - Bass.

CONGER, J. & KANUNGO, R. - **Charismatic leadership in organizations**. Thousand Oaks, (1998), CA: Sage.

COOPER, T., VAN VIANEN, A. & ANDERSON, N. - Changes in person organization fit: The impact of socialization tactics on perceived and actual P-O fit. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, (2004), 13, 52-78.

CRESWELL, J. W. - **Research Design – Quantitative, Qualitative and Mixed Methods Approaches**. (2009), London: Sage.

CUNHA, M. P., REGO, A., CUNHA, R.C., & CARDOSO, C.C. – **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão** – 2ª Edição, (2003), Lisboa, Editora RH, Lda.

CUNHA, M., P.; REGO, A.; GOMES, J.F; CABRAL-CARDOSO, C.; MARQUES, C.,A.; CUNHA, R.C. – **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano** – 2ª Edição, (2010), Lisboa, Edições Sílabo, Lda.

DeCOTTIS, T., & SUMMERS, T. - A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. **Human Relations**, (1987), 40 (7), 445-470.

DeVELLIS, R. F. - **Scale development: Theory and applications**. Newbury Park, (1991), CA: Sage Publications.

DIEHL, A. A. - **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. (2004), São Paulo: Prentice Hall.

DULAC, T., COYLE-SHAPIRO, J. A.-M., HENDERSON, D. J. & WAYNE, S. J. - Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. **Academy of Management Journal**, Vol. 51, Nº 6, (2008), 1079–1098.

DUNHAM, R. B., GRUBE, J. A., & CASTAÑEDA, M. B. - Organizational commitment: the utility of an integrative definition. **Journal of Applied Psychology**, (1994), 79, (3), 370-380.

FARRELL, D. e PETERSON, J. - **Commitment, absenteeism and turnover of new employees: A longitudinal study**. Human Relations, (1984), 37, 681-692.

FEIJ, J. A. - **Work socialization of young people**. In P. Drenth, H. Thierry & C. de Wolff (Eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology*, vol. 3 (pp.207-256). (1998), Trowbridge, Wilts: Psychology Press.

FELDMAN, D. C. – A contingency theory of socialization – **Administrative Science Quarterly**, (1976), 21 – 433-452.

FELDMAN, D.C. - Careers in organizations: Recent trends and future directions. **Journal of Management**, (1989), 15: 52-64.

FIEDLER, F. - **A contingency model of leadership effectiveness**. In L. Berkowitz (ed), *Advances in experimental social psychology*, (1964), New York, Academic press.

FIEDLER, F. - Engineer the Job to fit the manager. **Harvard Business Review**; September-October, (1965), pp. 115-122.

FIEDLER, F. - **A theory of leadership effectiveness**, (1967), New York, McGraw-Hill.

FIOL, C. M., HARRIS, D., & HOUSE, R. - Charismatic leadership: Strategies for effecting social change. **Leadership Quarterly**. (1999), 10, 449–482.

FISHER, C. D. - **Organizational socialization: An integrative review**. In G. R. Ferris, & K. M. Rowland (Eds.), *Research in personnel and human resource management*, vol. 4, (1986), pp - 101-145. Greenwich, CT: JAI Press.

FURNHAM, A. - **The psychology of behaviour at work. The individual in the organization**. (1997), Psychology Press.

GAL, R. - Commitment and obedience in the military: An Israeli case study. **Armed Forces & Society**, (1985), 11, 553–564.

GLEITMAN, H. – **Psicologia**. 4ª edição. (1999), Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

GOULDNER, A. W. - The norm of reciprocity. **American Sociological Review**, (1960), 25 (2), 165-167.

GERSTBERGER, R. L. & GROMALA, K. A. - How effective is utility leadership? **Journal American Water Works Association**. Volume 102, (2010), pp. 46.

GRUMAN, J. A.; & SAKS, A. M. - Socialization preferences and intentions: Does one size fit all? **Journal of Vocational Behavior**, (2011), 79 (2), 419-427.

HACKETT, R. D., BYCIO, P., & HAUSDORF, P. A. - Further assessments of Meyer & Allens' (1991) three component model of organizational commitment. **Journal of Applied Psychology**, (1995), 79 (1), 15-23.

HAMID, S. & YAHYA K. - Relationship between person-job fit and person-organization fit on employees' work engagement: a study among engineers in semiconductor companies in Malaysia. **Annual Conference on Innovations in Business & Management**. (2011), London, UK, pp. 1–30.

HARRISON, K., & HUBBARD, R. - Antecedents of organizational commitment among Mexican employees of a U.S. firm in Mexico. **Journal of Social Psychology**, (1998), 138 (5), 609-623.

HARRISON, M. I. & SHIROM, A. - **Organizational Diagnosis and Assessment – bridging theory and practice**. (1998), California: SAGE Publications.

HARTER, J. K., SCHMIDT, F. L. & HAYES, T. L. - Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, (2002), 87 (2), 268-279.

HERSEY, P., & BLANCHARD, K. H. - **Management of organizational behavior: Utilizing human resources**. (1969), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

HOOPER, A., & POTTER, J. - **Liderança inteligente. Criar a paixão pela mudança**. 8ª edição. (2010), Lisboa: Actual Editora.

HOUSE, R. J. - **A theory of charismatic leadership**. In J. G. Hunt, & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189–207). (1977), Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

HOUSE, R. J. - **Leadership in the 21st century: A speculative inquiry**. In A. Howard (Ed.), *In the changing nature of work* (pp. 411-450). (1995), San Francisco: Josey-Bass.

HOUSE, R. J. - Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. **The Leadership Quarterly**, (1996), 7(3), 323-352.

HOWELL, J. M. & SHAMIR, B. - The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. **Academy of Management Review**, (2005), 30, 96-112.

HULIN, C. L. - **Adaptation, persistence, and commitment in organizations**. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2nd edition, (1991) pp. 443–505). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

HREBINIAK, L. & ALLUTO, J. - Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, (1972), 17, 555-573.

JAROS, S., JERMIER, J., KOEHLER, J. & SINCICH, T. - Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models. **Academy of Management Journal**, (1993), 36 (5), 951-995.

JENKINS, A. K. - Keeping the Talent: Understanding the Needs of Engineers and Scientists in the Defense Acquisition Workforce. **Defense Acquisition Review Journal**, (2009), pp. 18-32.

JOHNSON, J. - Multiple commitments and conflicting loyalties in joint venture management teams. **The International Journal of Organizational Analysis**, (1999), 7, 54-71.

JONES, G. R. - Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. **Academy of Management Journal**, (1986), 29 (2), 262-279.

JUNE, S., & MAHMOOD, R. (2011). - **The relationship between role ambiguity, competency and person-job fit performance of employees in the service sector SMEs in Malaysia**. *Business Management Dynamics*, Vol.1, No.2, August 2011, pp.79-98

JUDGE, T., WOOLF, E., HURST, C., & LIVINGSTON, B. - Charismatic and transformational leadership: A review and agenda for future research. **Organizations psychology**, (2006), 50, 203-214.

KAMMEYER-MUELLER, J., & WANBERG, C. - Unwrapping the organizational entry process: disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment. **Journal of Applied Psychology**, (2003), 88, 779-794

KATZ, J. - **The sociopolitical nature of counseling**. *The Counseling Psychologist*, (1985), 13, 615-624.

KIM, T-Y., CABLE, D., & KIM, S. P. - Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. **Journal of Applied Psychology**, (2005), 90, 232-241.

KOH, W., STEERS, R., & TERBORG, J. - The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. **Journal of Organizational Behavior**, (1995), 16, 319-333.

KOONTZ, H., O'DONNELL, C., & WEINRICH, H. – **Management**. (1980), pp. 659-685. Tokio: McGraw-Hill, Inc

KOUZES, J., & POSNER, B. - **The Leadership Challenge**, 4th edition, (2007), San Francisco, CA: Jossey-Bass

KRAUSE, D. G. - **A força de um líder**. (1999), São Paulo: Makron Books

KRISTOF, A. L. - Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. **Personnel Psychology**, (1996), 49(2), pp. 1–49.

LAKATOS, A., & MARCONI, M. - **Metodologia científica: Ciência e conhecimento científico**. 2 edição, (1997), São Paulo: Atlas

LAMPOGLIA, Marco - **O Valor Da Inteligência Emocional Do Líder Nas Organizações** (on line) Available from internet: http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=oj9bebtvx, consultado em 24/04/2011

LEE, C., LIU, J., ROUSSEAU, D.; CHUN, H.; CHEN, Z. - Inducements, Contributions and fulfillment in new employee psychological contracts. **Human Resource Management**, (2011), 50 (2), 201 – 226

LOUIS, M. R. - Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. **Administrative Science Quarterly**, (1980), 25 – 226-251.

LOUIS, M.R. - **Acculturation in the Workplace: Newcomers as Lay Ethnographers. Organizational Climate and Culture**. Ed. B. Schneider. (1990), San Francisco, CA: Josey-Bass. pp. 85-129.

LOUIS, M., POSNER, B., & POWELL, G. - The availability and helpfulness of socialization practices. **Personnel Psychology**, (1983), 36, 857-866.

LOURENÇO, L. - **Mourinho a descoberta guiada**. 1ª Edição, Prime Books, Abril de 2010, pp. 61.

MATHIEU, J., & ZAJAC, D. -A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, (1990), 108 (2), 171-194.

MAYER & SCHOORMAN - Differentiating antecedents of organizational commitment: a test of March and Simon's model. **Journal of Organizational Behavior**, (1998), Vol. 19, 15-28.

MBAH S. & IKEMEFUNA, C. - Job Satisfaction and Employees' Turnover Intentions in total Nigeria plc. in Lagos State. **International Journal of Humanities and Social Science**, Vol. 2, No. 14, (2012), pp. 275-287.

- MCGONAGILL, G. & PRUYN, P. - **Leadership Development in the U.S.: Principles and Patterns of Best Practice.** (2010), Berlin, Germany: Bertelsmann Stiftung.
- MEYER, J. & ALLEN, N. - Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**, (1984), 6 (3), 372-378.
- MEYER, J., & ALLEN, N. - A three component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, (1991), 1 (1), 61-89.
- MEYER, J. & ALLEN, N. - **Commitment in the workplace.** (1997), London: Sage Publications.
- MEYER, J. & HERSCOVITCH, L. - Commitment in the workplace: Towards a general model. **Human Resource Management Review**, (2001), 11, 299-326.
- MEYER, J., STANLEY, D. J., HERSCOVITCH, L., & TOPOLNYTSKY, L. - Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. **Journal of Vocational Behavior**, (2002), 61, 20-52.
- MEYER, J., BECKER, T. & VANDENBERGHE, C. - Employee Commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. **Journal of Applied Psychology**, (2004), 89 (6), 991-1007.
- MEYER, J. & PARFYONOVA, N. - Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. **Human Resource Management Review**, (2010), 20, 283-294
- MILLER, V. & JABLIN, F. - Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. **Academy of Management Review**, (1991), 16(1), 92-120.
- MIRANDA, S. - **Liderança transformacional e transaccional: seu impacto no empenhamento organizacional.** Dissertação de Mestrado em GRH apresentada na Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão (19 de Setembro, 2003), policopiado.
- MIRANDA, S. - **Liderança política nas organizações: em busca da teoria.** Tese de Doutoramento em Comunicação, apresentada no ISCTE, (19 de Junho, 2008), policopiado.
- MONTEIRO, M., & SANTOS, M. R. - **Psicologia.** (1999), Porto: Porto Editora.
- MORRISON, E. W. - Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. **Journal of Applied Psychology**, (1993), 78, 173-183.
- MOSQUERA, P. - **Integração e acolhimento.** In A. Caetano, & J. Vala (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas*, (2002), pp. 301-324, Lisboa: Editora RH.
- MOWDAY, R., STEERS, R., & PORTER, L. - The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, (1979), 14 (2), 224-247.

MOWDAY, R., PORTER, L., & STEERS, R. - **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover.** (1982), New York: Academic Press.

MOWDAY, R. - Reflections on the study and relevance of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, (1999), 8(4), 387–401.

MUMFORD, M. D., & VAN DOORN, J. R. - The leadership of pragmatism: Reconsidering Franklin in the age of charisma. **Leadership Quarterly**, (2001), 12, 274-309.

MURPHY, S. & JOHNSON, S. - The benefits of a long-lens approach to leader development: Understanding the seeds of leadership. **The Leadership Quarterly**, (2011), 459–470

NELSON, D. L., & QUICK, J. C. - Social support and newcomer adjustment in organizations: Attachment theory at work? **Journal of Organizational Behavior**, (1991), 12, 543–554.

NICHOLSON, N. - A theory of work role transitions. **Administrative Science Quarterly**, (1984), 29, 172–191.

NICKLES, W. G., MCHUGH, J. M., & MCHUGH, S. M. - **Understanding Business**, 9th edition. (2010), New York, NY: McGraw-Hill Irwin.

NORTHOUSE, P. - **Leadership: Theory and practice.** (1997), Sage Publications, California.

O'LEARY, S. P. - **Organizational Commitment and Technical Workers in a Department of Defense Activity Center: A Correlational Study.** (2004), Doctoral Dissertation, University of Pheonix.

O'REILLY, C. & CHATMAN, J. - Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior, **Journal of Applied Psychology**, (1986), 71(3), 492-499.

OLIVER, N. - Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: empirical evidence and theoretical development. **Journal of Occupational Psychology**, (1990), 63, 19-31.

PENLEY, L. E. & GOULD, S. - Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. **Journal of Organizational Behavior**, (1988), 9, 43-59

PETERSON, R. A. - A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. **Journal of Consumer Research**, (1994), 21(2), 381-391.

PERETTI, J.M. – **Gestão.** (1990), Lisboa: Edições Silabo.

PORTER, L. W., STEERS, R. M., MOWDAY, R. T., & BOULIAN, P. V. - Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, (1974), 59 (5), 603-609.

PORTER, L. W., LAWLER, E. E. & HACKMAN, J. R. - **Behavior in Organizations**. (1987), Singapura: McGraw-Hill.

QUIVY, R. & CAMPENHOUDT, L. - **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. (1998), Lisboa: Gradiva

RANDALL, D., FEDOR, D. & LONGENECKER, C. - The behavioral expression of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, (1990), 36, 210-224.

REGO, A., LEAL, S., CUNHA, M. P., FARIA, J., & PINHO, C. - How the perceptions of five dimensions of corporate citizenship and their inter-inconsistencies predict affective commitment. **Journal of Business Ethics**, (2010), 94, 107-127.

REICHERS, A. E. - An interactionist perspective on newcomer socialization rates. **Academy of Management Review**, (1987), 12, 278-287.

RHOADES L., & EISENBERG, R. - Perceived organizational support: a review of the literature. **Journal of Applied Psychology**, (2002), 87, 698-714.

ROUSSEAU, D. M. - **Psychological Contracts in Organizations**. (1995), London: SAGE Publications.

RUSBULT, C. & FARRELL, D. - A longitudinal test of the investment model: the impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. **Journal of Applied Psychology**, (1983), 68 (3), 429-438.

SAKS, A. M. - Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment. **Journal of Applied Psychology**, (1995), 80, 211-225.

SALANCICK, G. - **Commitment and the control of organizational behaviour and belief**. In R. Steers & L. Porter (Eds), *Motivation and work behaviour*(1979), pp. 318-325. Japan: McGraw-Hill.

SCHEIN, E. H. - **Organizational socialization and the profession of management**. *Organizational psychology: a book of readings*. (1971), Englewood Cliffs: Prentice Hall.

SCHEIN, E. H. - **Career dynamics: Matching individual and organizational needs**. Reading, (1978), MA: Addison-Wesley.

SCHERMERHORN, J. R., Jr., HUNT, JAMES G.; OSBORN, RICHARD N. - **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2ª edição. (1999), Porto Alegre, Bookman.

SCHMIDT, H. K. - Organizational commitment: A further moderator in the relationship between work stress and strain? **International Journal of Stress Management**, (2007), 14(1), 26-40.

SINCLAIR, R. R., TUCKER, S. J., CULLEN, C. J., WRIGHT, C. - Performances differences among four organizational commitment profiles. **Journal of Applied Psychology**, (2005), 90(6), 1280-1287.

SHAMIR, B., HOUSE, R.J. and ARTHUR, M.B. - The Motivational Effect of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. **Organization Science**, (1993), 4: 577-94.

SOLINGER, O. N., OLFEN, W. V., & ROE, R. A. - Beyond the three component model of organizational commitment. **Journal of Applied Psychology**, (2008), 93(1), 70-83.

SOMERS, M. J. - A test of the relationship between affective and continuance commitment using non-recursive models. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, (1993), 66, 185-192.

SOMERS, M. J. - Organizational commitment, turnover and absenteeism: an examination of direct and interaction effects. **Journal of Organizational Behavior**, (1995), 16 (1), 49-58.

STONER, J. & FREEMAN, E. – **Administração**, 5ª edição. (1999), Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.

STROH, L.K. and CALIGIURI, P.M. - Increasing global competitiveness through effective people management. **Journal of World Business**, (1998), 33: 111-124.

SWAILES, S. - **Organizational commitment: searching for the Holy Grail of HRM**. Comportamento Organizacional e Gestão, (2000), 6 (2), 199-212.

TANNENBAUM, S.I., MATHIEU, J.E., SALAS, E. & CANNON-BOWERS, J.A. - Meeting trainees expectations: the influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation. **Journal of Applied Psychology**, (1991), Vol. 76 No. 6, pp. 759-69.

TAVARES, S. - **Vinculação dos indivíduos às organizações**. In J. M. Ferreira, J. Neves & A. Caetano (Eds.), **Manual de Psicossociologia das Organizações**, (2001), Amadora: McGraw-Hill, pp. 307-333.

TAYLOR, S. - **People Resourcing**, 2ª edição. (2002), London: CIPD.

TETT, R.P., & MEYER, J.P. - Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings. **Personnel Psychology**, (1993), 46, 259-293.

TORRINGTON, D., HALL, L., & TAYLOR, S. - **Human Resource Management**, 3ª edição, (2005), pp. 299-316. Harlow: Prentice Hall.

TRICE, H. M. & BEYER, J. M. - **The Cultures of Work Organizations**. (1993), New Jersey: Prentice-Hall.

TRIMBLE, D. E. - Organizational commitment, job satisfaction, and turnover intention of missionaries. **Journal of Psychology and Theology**, (2006), 34, 349-360.

TUCKMAN, B. W. - **Manual de Investigação em Educação**, 2ª edição. (2002), Fundação Calouste Gulbenkian. Lisboa.

UCHO, T. & ONYISHI. I. - Job Satisfaction, Gender, Tenure, and Turnover Intentions among Civil Servants in Benue State. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Vol. 3, No. 11, (2012), pp. 378-387.

VAN MAANEN, J., & SCHEIN, E. - Toward a theory of organizational socialization. In L.L. Cummings, & B. Staw (Eds.), **Research in organizational behavior**, vol. 1, (1979), pp. 209-264. Greenwich, CT: JAI Press.

WALTER, F., & BRUCH, H. - An affective events model of charismatic leadership behavior: A review, theoretical integration, and research agenda. **Journal of Management**, (2009), 35, 1428-1452.

WANG, X., & HOWELL, J. M. - Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. **Journal of Applied Psychology**, (2010), 95, 1134-1144.

WANOUS, J. P., & COLELLA, A. - Organizational entry research: Current status and future directions. In G. R. Ferris & K. M. Rowland (Eds.), **Research in personnel and human resources management**, Vol. 7, (1989), pp. 59-120. Greenwich, CT: JAI Press.

WANOUS, J. P., POLAND, T. D., PREMACK, S. L., & SHANNON, K. - The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: A review and meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, (1992), 77, 288-297.

WEBER, M. - **The theory of social and economic organization**. A. M. Handerson & Talcott Parsons, (1947), Trad. Free Press.

WIENER, Y. & GECHMAN, A. - Commitment: a behavioral approach to job involvement. **Journal of Vocational Behavior**, (1977), 10, 47-52.

WIENER, Y. - Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, 7, (1982), pp. 418-428.

YUKL, G. - Managerial leadership: a review of theory and research. **Journal of Management**, (1989), 15 - 2, pp. 251-289.

YUKL, G., & VAN FLEET, D. D. - **Theory and research on leadership in organizations**. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Ed). Handbook of Industrial and Organizational Psychology. London: Davies-Black Publishing. (1992), pp.147-197.

YUKL, G. - An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. **The Leadership Quarterly**, (1999) 10, 285-305.

YUKL, G. - **Leadership in organizations**. 5th edition. (2002), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

YUKL, G.- **Leadership in organizations**, 7th edition. (2010), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

Anexos

Anexo A - Questionário sobre Socialização

1. Tenho acesso às informações sobre todos os serviços oferecidos pela organização.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas Vezes	Frequentemente

2. Tenho possibilidade de identificar os trâmites burocráticos necessários ao desempenho das minhas tarefas.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas Vezes	Frequentemente

3. Conheço os critérios que influenciam as tomadas de decisão na organização.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas Vezes	Frequentemente

4. Sei quais as datas especiais e comemoradas tradicionalmente na organização.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas Vezes	Frequentemente

5. Na maior parte das situações sei quem devo procurar quando preciso de informações.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas Vezes	Frequentemente

6. Estabeleço facilmente os contactos sociais necessários para resolução de situações diárias.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas Vezes	Frequentemente

7. Tenho aprendido como realmente trabalhar na minha organização.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas Vezes	Frequentemente

8. Tenho aprendido a melhor maneira de trabalhar no meu emprego.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas Vezes	Frequentemente

9. Esforço-me para obter as informações de que preciso.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas Vezes	Frequentemente

10. Tenho-me saído bem na execução das tarefas que me são destinadas.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas Vezes	Frequentemente

11. Poderia ser um bom exemplo de um colaborador que representa o que a organização valoriza.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas Vezes	Frequentemente

12. Tenho dominado as tarefas requeridas pelo meu emprego.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas Vezes	Frequentemente

13. Tenho estabelecido metas, objectivos e prazos para mim mesmo.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas Vezes	Frequentemente

14. Sou eu quem deve construir os relacionamentos necessários ao desempenho do meu trabalho.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas Vezes	Frequentemente

15. Sinto que sou aceite e acolhido pelos colegas do meu sector.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas Vezes	Frequentemente

16. No meu grupo de trabalho, sinto-me identificado como um membro da equipa.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas Vezes	Frequentemente

17. Sou frequentemente excluído dos grupos de amizade das pessoas desta organização.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas Vezes	Frequentemente

18. Sinto-me integrado na organização.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas Vezes	Frequentemente

19. Normalmente sou excluído, dos grupos sociais do dia-a-dia da organização, pelas outras pessoas.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas Vezes	Frequentemente

20. Sinto confiança na maioria dos colegas de trabalho.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas Vezes	Frequentemente

21. Não considero nenhum colega de trabalho meu amigo.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas Vezes	Frequentemente

22. Participo das decisões da minha equipa de trabalho.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas Vezes	Frequentemente

23. Não domino as palavras e termos específicos utilizados no meu trabalho.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas Vezes	Frequentemente

24. Não compreendo bem as normas, intenções e formas de procedimento desta organização.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas Vezes	Frequentemente

25. Não estou preparado para atingir um melhor desempenho no meu emprego.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas Vezes	Frequentemente

26. Não tenho desenvolvidas as competências necessárias para um bom desempenho no meu trabalho.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas Vezes	Frequentemente

27. Não estou familiarizado com os hábitos e costumes da minha organização.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas Vezes	Frequentemente

28. Os meus conhecimentos profissionais ajudaram-me na adaptação da minha função.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas Vezes	Frequentemente

29. A minha experiência anterior ajudou-me na adaptação da minha função.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas Vezes	Frequentemente

30. Compreendo o significado específico das palavras e termos da minha profissão.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas Vezes	Frequentemente

31. Tenho objectivos que coincidem com os objectivos da organização.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas Vezes	Frequentemente

32. Apoio os objectivos que são estabelecidos pela organização.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas Vezes	Frequentemente

33. Conheço os objectivos desta organização.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas Vezes	Frequentemente

34. Compreendo o significado da maioria das siglas e abreviaturas utilizados no meu trabalho.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas Vezes	Frequentemente

35. Já domino as siglas, abreviaturas e termos utilizados pelos membros da organização para denominar sectores, processos ou tecnologias de trabalho.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas Vezes	Frequentemente

36. Conheço as tradições enraizadas da organização.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas Vezes	Frequentemente

37. Estou familiarizado com a história da minha organização.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas Vezes	Frequentemente

38. Consigo identificar as pessoas mais importantes para garantir que o trabalho seja feito nesta organização.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas Vezes	Frequentemente

39. Sei quem são as pessoas mais influentes na tomada de decisão da organização.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas Vezes	Frequentemente

40. Conheço muito pouco sobre a história do meu sector (da minha equipa) de trabalho.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas Vezes	Frequentemente

Anexo B - Questionário sobre Liderança

1. Considero que o comportamento do meu chefe serve-me de exemplo.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente....	Discordo	Não Concordo.....	Concordo.....	Concordo Totalmente

2. A minha chefia demonstra coragem e perseverança perante as adversidades.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente....	Discordo	Não Concordo.....	Concordo.....	Concordo Totalmente

3. A minha chefia promove a confiança e o respeito mútuo.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente....	Discordo	Não Concordo.....	Concordo.....	Concordo Totalmente

4. A minha chefia demonstra disponibilidade e abertura para a sua equipa.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente....	Discordo	Não Concordo.....	Concordo.....	Concordo Totalmente

5. O feedback que tenho da chefia permite fazer o desenvolvimento das competências necessárias ao desempenho da minha função.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente....	Discordo	Não Concordo.....	Concordo.....	Concordo Totalmente

6. A minha chefia cumpre com aquilo que promete.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente....	Discordo	Não Concordo.....	Concordo.....	Concordo Totalmente

7. A minha chefia escuta as pessoas.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente....	Discordo	Não Concordo.....	Concordo.....	Concordo Totalmente

8. A minha chefia comunica com clareza.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente....	Discordo	Não Concordo.....	Concordo.....	Concordo Totalmente

9. Globalmente, como classifica o desempenho da sua chefia aquando do Acolhimento e Integração?

1	2	3	4	5
Mau	Insatisfatório	Satisfatório	Bom	Excelente

Anexo C - Questionário sobre o Empenhamo Organizacional

1. Acredito que há poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente....	Discordo	Não Concordo.....	Concordo.....	Concordo Totalmente

2. Sinto-me “emocionalmente ligado” a esta empresa.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente....	Discordo	Não Concordo.....	Concordo.....	Concordo Totalmente

3. Seria materialmente muito penalizador para mim sair neste momento desta empresa, mesmo se o pudesse fazer.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente....	Discordo	Não Concordo.....	Concordo.....	Concordo Totalmente

4. Não deixaria esta empresa neste momento porque tenho um sentimento de obrigação para com as pessoas que trabalham aqui.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente....	Discordo	Não Concordo.....	Concordo.....	Concordo Totalmente

5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou actualmente.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente....	Discordo	Não Concordo.....	Concordo.....	Concordo Totalmente

6. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente....	Discordo	Não Concordo.....	Concordo.....	Concordo Totalmente

7. Não me sinto como “parte da família” nesta empresa.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente....	Discordo	Não Concordo.....	Concordo.....	Concordo Totalmente

8. Sinto que não seria correcto deixar esta empresa no presente momento mesmo houvesse vantagens para mim.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente....	Discordo	Não Concordo.....	Concordo.....	Concordo Totalmente

9. Sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente....	Discordo	Não Concordo.....	Concordo.....	Concordo Totalmente

10. Esta empresa merece a minha lealdade.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente....	Discordo	Não Concordo.....	Concordo.....	Concordo Totalmente

11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente....	Discordo	Não Concordo.....	Concordo.....	Concordo Totalmente

12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente....	Discordo	Não Concordo.....	Concordo.....	Concordo Totalmente

13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente....	Discordo	Não Concordo.....	Concordo.....	Concordo Totalmente

14. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente....	Discordo	Não Concordo.....	Concordo.....	Concordo Totalmente

15. Não me sinto como fazendo parte desta empresa.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente....	Discordo	Não Concordo.....	Concordo.....	Concordo Totalmente

16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa seria a escassez de alternativas que teria disponíveis.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente....	Discordo	Não Concordo.....	Concordo.....	Concordo Totalmente

17. Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse sair desta empresa neste momento.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente....	Discordo	Não Concordo.....	Concordo.....	Concordo Totalmente

18. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente....	Discordo	Não Concordo.....	Concordo.....	Concordo Totalmente

19. Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente....	Discordo	Não Concordo.....	Concordo.....	Concordo Totalmente